

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



NELSON DE OLIVEIRA FERNANDO

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE RECOMPENSAS NA
SATISFAÇÃO DOS GUARDAS DA POLÍCIA DA REPÚBLICA
DE MOÇAMBIQUE (PRM)**

Orientador:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO FERNANDO DE SOUSA MENDES

Coorientador:

PROFESSORA DOUTORA INÊS SARAIVA FERREIRA

Lisboa, Maio de 2019



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



NELSON DE OLIVEIRA FERNANDO

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE RECOMPENSAS NA
SATISFAÇÃO DOS GUARDAS DA POLÍCIA DA REPÚBLICA
DE MOÇAMBIQUE (PRM)**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob as orientações do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes e com a Coorientação da Professora Doutora Inês Saraiva Ferreira.



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Curso: XXXI CFOP

Orientador: Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Coorientador: Professora Doutora Inês Saraiva Ferreira

Título: Influência do Sistema de Recompensas na Satisfação dos Guardas da PRM

Autor: Nelson de Oliveira Fernando

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: Maio de 2019



DEDICATÓRIA

“Combati o bom combate, [...] guardei a fé. Desde agora,
a coroa da justiça me está guardada, a qual o Senhor,
justo juiz, me dará naquele dia; e não somente a mim,
mas também a todos os que amarem a sua vinda.”

(II Timóteo 4:7,8)

Aos meus pais OLIVEIRA e a Dona CAROLINA, a ESTRELA e a nossa pupila LANIE, minhas
fontes de inspiração;

In memória de "BETO" meu ente querido irmão, que me viu começar
a jornada, mas porque o destino assim o quisera, não me viu terminar.

AGRADECIMENTOS

Quero em primeiro lugar agradecer a DEUS pela dádiva da Vida, saúde e pelas bênçãos sem medidas que cada dia me proporcionou ao longo dos cinco anos frente a batalha académica.

Agradeço ao Comando Geral da Polícia da República de Moçambique (PRM) por ter possibilitado o acesso a esta formação bem como à amostra em estudo, e ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), pela hospitalidade e ensino dos valores e virtudes de oficial de polícia, a todos os oficiais, chefes e agentes do ISCPSI, quadros técnicos comuns, bem como aos professores que sempre acenderam a chama para iluminar a concretização desta vitória, cada um com seu respetivo papel.

Aos meus pais Sr. OLIVEIRA e a Dona CAROLINA, pelo infinito amor e dedicação, por desde sempre acreditarem e ajudarem-me a acreditar e a alcançar os meus objetivos e por terem auxiliado a construir a pessoa que sou hoje.

A ESTRELA, por ser tão especial, pelo seu amor, amizade e carinho diário, por todo o positivismo, tranquilidade e consistência que trouxe à minha vida, por cuidar da nossa pupila MELANIE em minha ausência e por acreditar incansavelmente em mim.

Igualmente agradeço aos meus camaradas do 31º CFOP, que nos bons e maus momentos juntos trilhamos, especialmente aos camaradas provenientes de países irmãos cooperantes: SALIMO ASSANE e NELITO GUNGUNHANA, meus patrícios, ao PEDRO FERREIRA, de Angola, DANIELSON PEREIRA e ALEXSANDRO SEMEDO, ambos de Cabo Verde e ao DANILTON LUÍS, de São Tome e Príncipe, respetivamente. A estes, mais do que camaradas e apesar das diferenças, verdadeiros irmãos fomos, muito obrigado por tudo.

Agradeço ao PROFESSOR DOUTOR JOÃO MENDES, por toda a preocupação e tempo dispensado, pela sua compreensão e orientação, bem como ao meu coorientador, a PROF.ª DOUTORA INÊS FERREIRA, pelo amparo.

Agradeço igualmente a “mãe” FOICE AMÉLIA, pelos conselhos, pela atenção e pelo acolhimento que sempre me concedeu e que segunda mãe para mim se tornou.

E como não poderia deixar de ser, agradeço aos meus irmãos: MANO NANDO, os gémeos ELCÍDIO e ELÍSIO, a AGUINALDA e a HELENA pelo carinho e todo apoio ao longo destes anos que sempre me transmitiram. Igualmente, agradeço aos meus sogros, cunhados/as, sobrinhos, tios e amigos, muito obrigado por tudo.

Quero agradecer a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste estudo.

Muito obrigado! «Kóchukuru Vantchené».

RESUMO

Hodiernamente, existe um crescente desafio para a área de recursos humanos no que concerne aos sistemas de recompensas e satisfação dos profissionais. Neste contexto, a presente investigação procura analisar a influência do sistema de recompensas na satisfação dos Guardas da Polícia da República de Moçambique (PRM). Para compreender esta finalidade, foram estabelecidos os seguintes objetivos: identificar o sistema de recompensas em vigor na PRM; analisar a influência e a eficácia do sistema de recompensas existente na satisfação dos Guardas da Polícia; e, finalmente, propor um sistema de recompensas que possa ser mais atrativo e satisfatório para os seus profissionais.

Para o desenvolvimento da investigação foi utilizado o método qualitativo, baseado em entrevistas estruturadas a dirigentes da PRM, bem como a membros com funções policiais de escalão inferior, de modo a clarificar se o atual sistema de recompensas ocasiona satisfação nos profissionais da classe de Guardas da Polícia.

De acordo com os resultados, a maioria dos entrevistados foi de opinião que o sistema de recompensas da PRM não consegue satisfazer os Guardas da Polícia, afirmando ainda a carência de uma estrutura que defina os critérios na sua atribuição. Por outro lado, a maioria dos entrevistados afirmaram que o sistema de recompensas da PRM não é adequado às expectativas dos seus profissionais, ao ponto de contribuir para a satisfazer e motivar o desempenho das suas funções.

Palavras-chave: Sistema de Recompensas; Recompensas Intrínsecas; Satisfação Profissional; Organizações; Polícia da República de Moçambique.

ABSTRACT

In our times, there is an increasing challenge for human resources regarding rewards and satisfaction of professional systems. In this context, the present research analyzes the influence of the system of rewards in the satisfaction of Guards of Police of the Republic of Mozambique (PRM). To understand this purpose, the following objectives were established: to identify the rewards system in force in the PRM; to analyze the influence and effectiveness of the existing rewards system on the satisfaction of Police Guards; and, finally, to propose a system of rewards that can be more attractive and satisfactory for its professionals.

For the development of the research, the qualitative method was used, based on structured interviews with PRM leaders, as well as members with lower-level police functions, in order to clarify if the current reward system brings satisfaction to professionals in the Police Guards class.

According to the results, most of the interviewees were of the opinion that the PRM rewards system cannot satisfy Police Guards, but also the lack of a structure that defines the criteria in its attribution. On the other hand, most interviewees stated that PRM's rewards system is not adequate to the expectations of its professionals, to the point of contributing to satisfying and motivating the performance of their duties.

Keywords: Rewards System; Intrinsic Rewards, Professional Satisfaction; Organizations, Police of the Republic of Mozambique.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	iv
AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE GERAL	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE QUADROS	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xii
 CAPÍTULO 1:	 1
INTRODUÇÃO	1
1.1. INTRODUÇÃO	1
1.2. ENQUADRAMENTO TEMÁTICO	3
1.3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	5
1.4. PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO.....	6
1.5. PERGUNTA DE PARTIDA	6
1.6. PERGUNTAS DERIVADAS.....	7
1.7. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	7
1.8. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	7
1.9. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	8
1.10. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS.....	9
 CAPÍTULO 2:	 10
SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	10
2.1. INTRODUÇÃO	10
2.2. CONCEITO DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	11
2.3. DIFERENÇA ENTRE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL	16
2.4. TEORIAS EXPLICATIVAS DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	18

2.4.1.	TEORIAS DE CONTEÚDO	18
2.4.2.	TEORIAS DE PROCESSO.....	23
2.5.	SÍNTESE CAPITULAR	27
CAPÍTULO 3:.....		28
SISTEMA DE RECOMPENSAS		28
3.1.	INTRODUÇÃO	28
3.2.	CONCEITOS ASSOCIADOS AO SISTEMA DE RECOMPENSAS.....	29
3.2.1.	Sistema de recompensas: definição, objetivos e principais caraterísticas	29
3.2.2.	Os pressupostos de um sistema de recompensas eficaz	34
3.2.3.	Componentes do sistema de recompensas: Recompensas intrínsecas e Recompensas extrínsecas	35
3.3.	SISTEMA DE RECOMPENSAS NAS FORÇAS ARMADAS DE MOÇAMBIQUE.....	43
3.4.	SISTEMA DE RECOMPENSAS DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA PORTUGUESA (PSP).....	45
3.5.	SISTEMA DE RECOMPENSAS DA PRM.....	47
3.6.	SÍNTESE CAPITULAR	50
CAPÍTULO 4:.....		51
PARTE EMPÍRICA E RESULTADOS		51
4.1.	INTRODUÇÃO	51
4.2.	METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA	52
4.2.1.	Entrevista Estruturada.....	52
4.2.2.	Validação e pré- teste	53
4.3.	Análise de conteúdo.....	53
4.4.	Resultados.....	54
CAPÍTULO 5:.....		56
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		56
5.1.	INTRODUÇÃO	56

5.2.	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	56
5.3.	CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	57
5.4.	RESPOSTA À PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO	58
5.5.	PROPOSTA DE UM MODELO DE SISTEMA DE RECOMPENSAS NA PRM	59
5.6.	CONCLUSÕES FINAIS	60
5.7.	RECOMENDAÇÕES	61
5.8.	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	61
BIBLIOGRAFIA		63
APÊNDICES		68
Apêndice A: Pedido de autorização para Realização de Entrevistas		70
Apêndice B: Credencial para aplicação de entrevistas e Guião de Entrevistas		72
Apêndice C: Entrevista 1		76
Apêndice D: Entrevista 2		79
Apêndice E: Entrevista 3		82
Apêndice F: Entrevista 4.....		85
Apêndice G: Entrevista 5		88
Apêndice H: Entrevista 6		91
Apêndice I: Entrevista 7		94
Apêndice J: Entrevista 8		97
Apêndice K: GRELHAS DE ANÁLISE DA PERGUNTA 9 (QUADROS 1 E 2).....		101
Apêndice L: GRELHAS DE ANÁLISE DA PERGUNTA 10 (QUADROS 3 E 4)		104
Apêndice M: GRELHAS DE ANÁLISE DA PERGUNTA 11 (QUADROS 5 E 6)....		106
Apêndice N: GRELHAS DE ANÁLISE DA PERGUNTA 12 (QUADROS 7 E 8).....		108
Apêndice O: GRELHAS DE ANÁLISE DA PERGUNTA 13 (QUADROS 9 E 10)...		110
Apêndice P: GRELHAS DE ANÁLISE DA PERGUNTA 14 (QUADROS 11 E 12) .		112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diferentes combinações de satisfação e motivação.	18
Figura 2. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	19
Figura 3. Fatores Higiênicos e motivadores.	22
Figura 4. Comparação entre as Teorias de Maslow e Herzberg.....	23
Figura 5. Modelo de Expetativas.....	24
Figura 6. Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler.	36
Figura 7. Estilos de Gestão.....	40

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 9	102
Quadro 2. Análise de conteúdo final da pergunta 9 da entrevista	103
Quadro 3. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 10	105
Quadro 4. Análise de conteúdo final da pergunta 10 da entrevista	105
Quadro 5. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 11	107
Quadro 6. Análise de conteúdo final da pergunta 11 da entrevista	107
Quadro 7. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 12	109
Quadro 8. Análise de conteúdo final da pergunta 12 da entrevista	109
Quadro 9. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 13	111
Quadro 10. Análise de conteúdo final da pergunta 13 da entrevista	111
Quadro 11. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 14	113
Quadro 12. Análise de conteúdo final da pergunta 14 da entrevista	113

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Quatro necessidades, quatro alavancas da satisfação.....	15
--	----

LISTA DE *SIGLAS* E ABREVIATURAS

Art.º - Artigo

CRM - Constituição da República de Moçambique

DILOF - Direção de Logística e Finanças

DPF – Direção de Pessoal e Formação

EGFAE - Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado

Et al - E outros

FADM - Forças Armadas de Defesa de Moçambique

FDS – Forças de Defesa e Segurança

GR – Gestão de Recompensas

GRH - Gestão de Recursos Humanos

ISCPSI- Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

LDNFA - Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas

PRM - Polícia da República de Moçambique

PSP - Polícia de Segurança Pública

RE - Recompensas Extrínsecas

RH - Recursos Humanos

RI - Recompensas Intrínsecas

SCR - Sistema de Carreiras e Remunerações

SR - Sistema de Recompensas

SSPRM - Serviços Sociais da Polícia da República de Moçambique

SSPSP - Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1.INTRODUÇÃO

Na atualidade é quase impossível não estar a par das mudanças que ocorrem na sociedade nos mais diferentes níveis, desde os pequenos e distintos grupos, até as mais diversas e grandes organizações (Cunha et al., 2014). As organizações podem ser definidas como sendo o conjunto de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns, podendo ainda serem consideradas como unidades sociais dominantes das sociedades complexas (Bilhim, 2006).

As mudanças que ocorrem na sociedade ocasionam uma necessidade de readaptação por parte das organizações, com vista a se firmarem e afirmarem no mercado. Este processo só é possível através de um dos mais e importantes recursos que as organizações necessitam, os *Recursos Humanos* (RH). Por outras palavras, estes recursos são “o mais importante recurso organizacional e fator determinante de sucesso empresarial” (Chiavenato, 2004, p. 37), sendo que “as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável” (Drucker, 1994) de que uma empresa pode dispor, uma vez que irão criar e definir os objetivos da organização, e ainda ser responsáveis pelas inovações e realizações pelas quais as organizações são reconhecidas e desejadas (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

As organizações são hoje consideradas uma estrutura flexível que evolui, adaptando-se quer aos novos desafios, quer aos condicionalismos na sua gestão decorrentes de diversos fatores, sendo as pessoas um desses fatores (Ferreira, 2014). “A palavra organização significa essencialmente, a ideia de um conjunto de pessoas e das ligações que se estabelecem entre elas, tendo em vista objetivos comuns e particulares” (Ferreira, 2014, p. 1). É nas pessoas (enquanto recursos humanos), que se deve a génese das organizações, a sua boa ou má gestão, e o seu sucesso ou fracasso (Machado, 2006).

Tendo como premissa o anteriormente referido, podemos destacar a *Gestão dos Recursos Humano* (GRH) como sendo o pilar estratégico que irá levar a cabo a monitorização dos RH, sendo a figura do gestor preponderante para o sucesso destes. Neste contexto, o conceito de *estratégia* é dos mais aplicados nas organizações, correspondendo a uma forma de pensar no futuro, integrado no processo decisório (Fernandes, Pereira, Almada, & Zsembera, 2015).

A GRH remete assim para um conjunto de habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de gerir os recursos humanos de uma organização e potencializar o capital humano (Fernandes et al., 2015). Constitui hoje uma inquietação máxima dos gestores, fruto da evidência do seu impacto na performance organizacional, constatando-se que “a vantagem empresarial se encontra intimamente associada às pessoas que aí trabalham, assim como à sua criteriosa e adequada gestão” (Ferreira, 2014, p. 3). A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina em organizações, dependendo de vários aspetos como a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, bem como os processos internos (Chiavenato, 2004).

O gestor é o membro da organização que integra e coordena o trabalho de outros membros e que desempenha “com maior ou menor grau de autonomia um conjunto de atividades de planeamento, organização, liderança e controlo” (Santos, 2008, p. 34). Após a definição dos objetivos organizacionais e da estratégia necessária à sua execução, o gestor procede à análise e reorganização dos RH colocados à sua disposição, de modo a consubstanciar a estrutura organizacional mais adequada para o sucesso da mesma.

No presente trabalho abordaremos questões ligadas aos *Sistemas de Recompensas* (SR), e em que medida podem influenciar a satisfação dos RH, inserida numa organização policial, a Polícia da República de Moçambique (PRM), um organismo cuja sua natureza é paramilitar, ainda assim, não abdicando de olhar a gestão de pessoas como uma questão fundamentalmente estratégica, tendo em vista atingir os seus objetivos em prol da garantia da lei e a ordem, a salvaguarda da segurança de pessoas e bens, a tranquilidade pública, o respeito pelo Estado de Direito Democrático e a observância estrita dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos¹, cujo o seu SR em geral, obedece ao estabelecido na função pública moçambicana, em conformidade com o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado² (EGFAE) e demais diplomas.

É importante salientar que as organizações na atualidade, independentemente da sua natureza, tendem a perspetivar os SR com maior cuidado, com a preocupação em adequar as suas diversas formas de modo a proporcionar satisfação aos colaboradores, tanto através de incentivos económicos como sociais, e de um modo proporcional. O pressuposto subjacente é que o aumento dos níveis positivos de satisfação individual ou grupal dos colaboradores,

¹ Lei n.º 1/2018, de 12 de junho, Lei da Revisão Pontual da Constituição da República de Moçambique.

² Lei n.º 10/2017, de 1 de agosto, Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do estado.

contribuirá potencialmente para uma maior eficácia do desempenho e o alcance de melhores resultados para a organização.

É importante não descurar que, a abordagem de temas que envolvem questões ligadas às pessoas, deve implicar também uma visão singularizada por parte da organização, que deverá ser flexível e procurar compreender quais as necessidades específicas dos seus RH, no sentido de se adaptar ou readaptar a todas as evoluções do seu meio envolvente (Oliveira, 2018). Neste contexto, as organizações “devem facilitar a flexibilidade e o envolvimento dos seus colaboradores, pois, cada um destes, para além das necessidades económicas, têm necessidades emocionais” (Camara et al., 2013, p. 90), que se inserem na *motivação*, um dos conceitos que muito se tem confundido quando se abordam questões ligadas à satisfação profissional.

Atendendo às premissas anteriores, e reforçando que a GRH constitui atualmente uma questão estratégica ao nível organizacional, é essencial que os gestores de RH tenham conhecimentos necessários sobre os diversos conceitos envolvidos, no sentido de contribuir para que os objetivos e as políticas de qualquer organização, incluindo a Polícia da República de Moçambique, estejam alinhados com os objetivos dos seus profissionais e, consequentemente, fortalecer a sua legitimidade enquanto detentora do monopólio do poder de coerção do Estado perante a sociedade moçambicana, cada vez mais exigente.

Considerando que todo e qualquer fator que influencie negativamente o desempenho dos profissionais da polícia poderá repercutir (de modo direto ou indireto) no cidadão ou consumidor primordial do serviço prestado pela polícia (Oliveira J. , 2018), é imprescindível adotar políticas e SR que consigam influenciar positivamente a sua satisfação e a motivação. Os elementos da PRM, tais como quaisquer outros cidadãos inseridos numa organização, têm as suas próprias expetativas e aspirações, as quais se pretendem ver satisfeitas com o fim de contribuir para um maior sucesso de toda a organização.

1.2.ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

Na atualidade, a sociedade e as organizações encontra-se em constante e galopante mudança e desenvolvimento, não ficando isenta a sociedade e as organizações moçambicanas, obrigadas a se reinventar para se valorizarem no mercado, o que ocasiona a procura de RH que possam responder eficazmente e acompanhar tais mudanças. De acordo

com Camara, Guerra e Rodrigues (2016) “todas estas mudanças, que se processam a ritmo crescente, trouxeram os recursos humanos para o centro das preocupações...” (p. 47).

A resposta aos desafios colocados pela mudança do mercado de trabalho, tem conduzido as organizações a uma modificação acelerada das suas estruturas, bem como dos modelos da organização de trabalho que realiza (Camara et al., 2016). É no contexto da necessidade de alinhar as expectativas dos profissionais com as da organização, que devemos abordar com maior atenção a questão do SR, questionando em que medida poderão influenciar a satisfação dos profissionais, ao ponto de conseguirem atrair cada vez mais colaboradores. Nas palavras de Bilhim (2006), “quando as expectativas individuais são conhecidas e estão alinhadas com as recompensas esperadas, os indivíduos experimentam uma maior satisfação e uma propensão para não abandonar a organização” (p. 337).

Importa referir que tais adaptações e mudanças não podem, de modo algum, ser implementadas na ausência de RH, reforçando a necessidade de estarem dotados de ferramentas para fazer face às mesmas, mas também imbuídos de recompensas que os possam satisfazer e que estejam alinhadas com as políticas da organização. As recompensas podem estar relacionadas com valorização da remuneração, incentivos, promoção da relação interpessoal, valorização das condições de trabalho, entre outros exemplos (Bilhim, 2006).

É neste contexto que surge o SR, constructo primordial do presente estudo, definido como o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação (Camara et al., 2016) e “chamam-se sistemas, porque as recompensas devem encadear-se uma nas outras de forma coerente...” (p. 440).

Um SR poderá apresentar vários objetivos, nomeadamente: contribuir para reformular e revitalizar a cultura organizacional, utilizando as recompensas para valorizar as competências mais importantes para a empresa; atrair e reter os melhores colaboradores, considerando os mais competentes e que contribuem positivamente para a organização; aumentar a motivação e a produtividade dos colaboradores pois, em regra, as recompensas são concedidas consoante o tipo e o volume de trabalho que executam; e, reforçar o papel e o estatuto de cada um dos níveis hierárquicos da empresa (Serras, 2014).

Considerando o presente enquadramento e no âmbito da dissertação final do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, a nossa temática inscreve-se na área das Ciências

da Gestão, na vertente científica de GRH, e pretende abordar um dos fatores críticos de sucesso na gestão das pessoas, o Sistema de Recompensas. De modo particular, analisaremos qual tem sido a influencia deste sistema na satisfação dos Guardas da PRM³, no desempenho das suas funções na garantia da lei e da ordem, a salvaguarda da segurança de pessoas e bens, a tranquilidade pública, o respeito pelo Estado de Direito Democrático, e na observância estrita dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos⁴.

1.3.JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Hodiernamente, não podemos analisar as organizações sem abordar as recompensas, uma vez que é através destas medidas que os objetivos da organização podem, de certo modo, ser concretizados com maior eficácia, devendo por isso ser estudadas e nunca desvalorizadas.

Por outro lado, as organizações devem ter a percepção de que gerir pessoas é mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas, implicando o envolvimento de todos (Oliveira, 2018). A gestão (de pessoas) poderá corresponder a “um processo de coordenação e integração de recursos, tendente à consecução dos objetivos estabelecidos, através do desempenho das atividades de planeamento, organização, direção e controlo” (Santos, 2008, p. 27). Uma linha de justificação para a escolha deste tema corresponde ao facto desta temática ainda não ter sido formalmente estudada na perspetiva da realidade policial moçambicana, onde a Polícia é ainda paramilitar e, mesmo assim, almeja se firmar e afirmar na garantia da ordem pública e segurança interna, num contexto de tranquilidade pública perante os desafios da atualidade.

Neste contexto, pretendemos desenvolver um estudo de caso sobre a influência do sistema de recompensas na satisfação e desempenho dos Guardas da PRM, estes que representam a classe maioritária naquela polícia. Procuraremos aferir até que ponto este sistema se considera eficaz, na perspetiva dos Guardas, face às exigências que as organizações sofrem nos dias de hoje. Esperamos assim que a presente investigação possa representar um contributo para o conhecimento científico sobre a influência dos SR na satisfação dos Guardas da PRM.

³ Segundo o artigo 43.º da lei 16/2013, de 12 de agosto, Lei da PRM: A PRM é estruturada hierarquicamente em: Classe de Oficiais, Posto dos Sargentos e Posto dos Guardas.

⁴ Lei n.º 1/2018, de 12 de junho, Lei da Revisão Pontual da Constituição da República de Moçambique.

1.4.PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

Segundo Fortin (2009, p. 48) “Qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mal-estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência, exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado”.

Na atualidade, e num país como Moçambique com diversos desafios com vista ao desenvolvimento, torna-se muito relevante abordar questões inseridas na área da GRH, primordiais em qualquer organização, incluindo na Polícia da República de Moçambique (PRM), no qual se inscreve a amostra em estudo.

A PRM é uma polícia de natureza paramilitar, que presta serviço público e responde perante o Ministro que superintende a área da Ordem de segurança Pública⁵. A sua atuação e funcionamento devem não só observar os princípios previstos pela Constituição, Leis e demais normas vigentes na República de Moçambique⁶, como também os princípios basilares da legalidade, neutralidade, apartidarismo, imparcialidade, integridade, isenção, objetividade, proporcionalidade, igualdade de tratamento e respeito pelos Direitos e Liberdades Fundamentais do Homem.

Constitui uma organização em constante processo de transformação, com vista à melhoria da qualidade do serviço público que presta. Neste sentido, face aos vários desafios tendentes à valorização e satisfação dos seus profissionais e, em conformidade com as suas políticas de RH, propusemo-nos abordar a influência do sistema de recompensas na satisfação dos Guardas da PRM, tendo em consideração os desafios colocados pelas mudanças no mercado de trabalho, e que têm conduzido as empresas a uma modificação acelerada das suas estruturas e dos seus modelos de organização (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

1.5.PERGUNTA DE PARTIDA

Tal como afirmam Quivy & Campenhoudt (2008), é fundamental enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida e, tendo em consideração que o presente

⁵ Art.º 1.º da Lei 16/2013, de 12 de agosto, Lei da PRM.

⁶ Art.º 2º/1 da Lei da PRM e art.º 3º/1 e 2 do Regulamento Disciplinar da PRM.

estudo aborda a problemática relacionada com a influência do sistema de recompensas na satisfação dos Guardas da PRM, a pergunta de partida corresponde à seguinte:

O atual sistema de recompensas da PRM conduz à satisfação dos Guardas da Polícia?

1.6.PERGUNTAS DERIVADAS

Atendendo à amplitude da resposta à pergunta de partida, podemos dividir e orientar o nosso estudo para perguntas derivadas, que “decorrem diretamente do objetivo e especificam os aspetos a estudar (Fortim, 2009, p. 101):

PD 1: O Sistema de recompensas da PRM é adequado às expectativas dos Guardas da Polícia?

PD 2: O sistema de recompensas da PRM, e praticado noutras organizações, ajusta-se ao contexto atual?

PD 3: Existem sistemas de recompensas considerados mais adequados para uma organização como a PRM?

1.7.OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

A investigação leva-nos a gerar novo conhecimento. Este conhecimento é gerado com a identificação da problemática da investigação, “posteriormente encontrada a hipótese conceptual baseada em conceitos e paradigmas atuais” (Sarmiento, 2013, p. 3).

Propusemo-nos desta forma a atingir o seguinte objetivo geral: analisar se o sistema de recompensas da PRM considera-se eficaz para a satisfação dos Guardas da Polícia.

Considerando o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar o sistema de recompensas da PRM.
2. Compreender se o sistema de recompensas em vigor na PRM tem influência na satisfação dos Guardas da Polícia.
3. Propor um sistema de recompensas atual que possa ser mais atrativo e satisfatório para a PRM, com base em modelos em uso noutras organizações.

1.8.HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

A hipótese de investigação “é a resposta temporária e provisória” (Sarmiento, 2013, p. 13). Segundo Fortin (2009, p. 40) “as hipóteses são enunciados formais das relações

presumidas entre duas ou mais variáveis, enunciados de predição dos efeitos esperados no estudo”. Para o efeito, foram consideradas as seguintes hipóteses de investigação:

1. O sistema de recompensas em vigor na PRM tem influencia na satisfação dos Guardas da Polícia.
2. O sistema de recompensas da PRM está desajustado com as expetativas dos Guardas da Polícia.
3. O sistema de recompensas da PRM é eficaz face às exigências que as organizações sofrem nos dias de hoje.

1.9.METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia de investigação, tal como afirma Espírito Santo (2015, p.13), “corresponde ao estudo sistemático dos métodos, concretizados em diferentes técnicas”, podendo ainda ser definida como “um processo ou método para atingir um fim” (Sarmiento, 2013, p. 4).

A elaboração da presente dissertação de Mestrado englobará, numa primeira fase, uma pesquisa bibliográfica com vista a uma revisão de literatura dos conceitos e do estado da arte associado à temática em estudo. Seguidamente, será utilizado o método de observação direta, de cariz exploratório e descritivo, para análise documental e de dados registados (Sarmiento, 2013).

Numa segunda fase será aplicado o método qualitativo. Assim, pretendemos realizar entrevistas estruturadas a dirigentes da PRM, bem como a membros com funções policiais de escalão inferior, enquanto informadores representativos sobre a satisfação dos Guardas. Nas entrevistas estruturadas, “o entrevistado responde a perguntas, que fazem parte de um guião cuidadosamente preparado” (Sarmiento, 2013, p. 34), sendo as respostas tratadas posteriormente através da técnica de análise de conteúdo. A entrevista permite, segundo Sarmiento (2013), a recolha de elementos de reflexão muito ricos, que não seriam passíveis de coletar através de outro método, proporcionando também ao investigador a oportunidade para esclarecer respostas e obter os elementos informativos considerados relevantes.

1.10. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

O presente trabalho científico encontra-se organizado em duas partes, A parte teórica é constituída pela revisão de literatura, na qual são abordados conceitos relacionados com a área de aplicação da presente investigação, os Recursos Humanos, mais concretamente o sistema de recompensas, a satisfação e a motivação profissional. A parte empírica abrange um estudo de caso na PRM, que, tal como afirmam (Fernandes, et al., 2015, p. 9), o estudo de caso corresponde a “uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores”, no qual aplicaremos o método qualitativo a uma amostra representativa de membros da PRM, com vista a aferir sobre a eficácia do sistema de recompensas e sua influência na satisfação dos Guardas. Na globalidade, a parte teórica e parte empírica comportam cinco capítulos.

O primeiro capítulo inclui a introdução, composta pelo enquadramento temático, a justificação do tema, a problemática, os objetivos, as hipóteses da investigação, bem como a metodologia utilizada na parte teórica e empírica, finalizando com uma síntese dos capítulos.

O segundo capítulo abarca uma revisão de literatura sobre o conceito de satisfação profissional, distinto, mas frequentemente confundido com o conceito de motivação profissional, procurando assim clarificar questões conceptuais e também algumas teorias representativas neste domínio.

No terceiro capítulo é elaborada uma revisão da literatura sobre o conceito de sistema de recompensas, incluindo exemplos concretos de organizações moçambicanas e estrangeiras de interesse para a presente investigação, tais como as Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM), a Polícia de Segurança Pública (PSP) e a própria PRM.

O capítulo quatro, relativo à parte empírica, comporta o estudo de caso da PRM, bem como a análise e a discussão dos resultados.

O quinto capítulo finaliza com as conclusões e recomendações, incluindo também uma verificação das hipóteses, a confirmação dos objetivos propostos e a resposta às questões de investigação, bem como a referência a potenciais limitações.

CAPÍTULO 2:

SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

2.1.INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem por objetivo uma revisão de literatura do conceito de satisfação profissional, das suas diferenças em relação ao conceito de motivação, bem como de algumas teorias explicativas da satisfação profissional nas organizações.

A satisfação profissional (ou no trabalho) pode ser entendida como um sentimento ou estado emocional resultante das condições de trabalho” que influenciam as respostas dos indivíduos nas organizações. Tais respostas, “traduzir-se-ão em atitudes **positivas** e capazes de melhorar e beneficiar a organização ou em atitudes **negativas**, suscetíveis de serem prejudiciais à organização” (Bilhim, 2006, p. 337).

A satisfação no trabalho é um dos temas mais significativos na literatura sobre comportamento organizacional, bem como quando se pretende valorizar o fator humano dentro da organização. A satisfação dos trabalhadores é um fator essencial para o sucesso das mais diversas organizações, sendo que a PRM (no qual se inscreve o objeto do presente estudo), não se pode dissociar dessa incortonável realidade.

Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho, podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho, como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas supervisores ou subordinados (Cunha, et al., 2014).

É seguindo esta linha de pensamento que procuraremos compreender o conceito de satisfação nas suas diferentes abordagens, bem como na sua destrição com o conceito de motivação, que constitui um fator muito relevante na gestão de pessoas, não colocando de parte (como já referido) os profissionais da PRM enquanto objeto do presente estudo.

2.2. CONCEITO DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

A palavra Satisfação, provém do latim *Satisfactione* (m), com o significado “ação ou resultado da ação de satisfazer; reparação de um prejuízo causado; contentamento ou grande alegria por alguma coisa boa que se fez”.⁷

Uma referência clássica na definição do conceito é apresentada por Locke, no âmbito da Psicologia, para quem a satisfação proveniente de qualquer experiência depende das expectativas, das necessidades e dos valores (Locke, 1976). De acordo com este autor podem ser identificadas três etapas na evolução histórica do conceito de satisfação no trabalho, atribuídas a três escolas: psico-económica, psicossociológica e desenvolvimentista.

A Escola Psico-Económica, surge através da ideia da organização científica do trabalho desenvolvida por Taylor⁸. Para esta escola existiria uma correspondência entre o que é produzido e o que é ganho pelos operários. A Escola Psicossociológica emerge com Herzberg que apresenta uma atualização, uma vez que o estudo sobre a satisfação deixa de se centrar apenas nos fatores extrínsecos ao trabalho, passando a se centrar no modo como os trabalhadores encaram a sua relação com o próprio trabalho, bem como as possibilidades de desenvolvimento que possa oferecer. Neste contexto, surge a Escola Desenvolvimentista, na qual os estudos sobre a satisfação profissional passam a ser realizados não somente em função de variáveis externas ao indivíduo, mas sobretudo em função da sua personalidade e relação com o trabalho (Bilhim, 2002).

A satisfação profissional poderá resultar, deste modo, da percepção que o indivíduo tem sobre se o trabalho irá ou não concretizar os valores de trabalho (Branco, 2012). Podemos então definir o conceito de satisfação profissional como, o conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. É o estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho (Locke, 1976), ainda, como sendo um conjunto de sentimentos e emoções, favoráveis ou desfavoráveis, resultantes da forma como os funcionários consideram o seu trabalho.

No contexto da Psicologia do Trabalho, a satisfação no trabalho é considerada como a atitude geral da pessoa face ao seu trabalho, dependendo de vários fatores tais como o

⁷ (Fontinha, Novo Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa, 1980).

⁸ Frederick Taylor (1856-1915), é considerado o pai da administração científica e um dos primeiros sistematizadores da disciplina científica da administração de empresas.

ambiente, a segurança no trabalho, o estilo de gestão e de cultura, bem como o envolvimento dos trabalhadores (Fernandes, et al., 2015).

A *Eurofound*⁹ define a satisfação profissional como sendo “o modo com que as pessoas se sentem acerca das suas funções e dos diferentes aspetos das mesmas. É também o grau em que as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) das suas funções”. A satisfação emocional pode ser considerada ainda “um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorecimento.” (Brief, 1998, p. 86).

Se transpusermos a questão da satisfação profissional para o caso da PRM (objeto do presente estudo), podemos assinalar que tem sido discutido diversas vezes, tanto a nível interno como por diversos órgãos da comunicação social, no qual vários agentes e membros têm manifestado o seu descontentamento no que concerne a este fator. Estas manifestações tendem a ser realizadas de forma oculta ou indireta, pelo facto de não existirem sindicatos dentro da PRM, pela sua natureza paramilitar e prevista estatutariamente, sendo vedada a organização de greves e manifestações grevistas¹⁰.

Ainda na mesma senda, Locke (1976), identifica nove dimensões determinantes para o nível de satisfação no trabalho, nomeadamente: i) *o interesse intrínseco do trabalho*, a variedade, a dificuldade, a quantidade do trabalho, as oportunidades de aprendizagem, as possibilidades de êxito ou controlo sobre os métodos; ii) *a satisfação com a remuneração e a forma como é distribuída pelos empregados*; iii) *a satisfação com as promoções*, integrando as oportunidades de formação e outros aspetos relacionados com esta; iv) *a satisfação com o reconhecimento*, englobando os elogios e críticas ao trabalho realizado; v) *a satisfação com os benefícios*, tais como pensões, os seguros de doença, as férias; vi) *a satisfação com a chefia*, o estilo de liderança ou as capacidades técnicas e administrativas e a qualidade do relacionamento interpessoal; vii) *a satisfação com os colegas de trabalho*, caracterizada pelas competências dos colegas, o apoio que estes lhe prestam, a amizade; viii) *a satisfação com as condições de trabalho* (horário, período de descanso, local de trabalho, aspetos ergonómicos¹¹); ix) *satisfação com a organização e com a direção*.

⁹ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

¹⁰ Alínea e) do n.º 1 do Art.º 79.º do DL 29/99, de 24 de maio, Estatuto da PRM.

¹¹ A palavra “ergonomia”, segundo Dicionário de Língua Portuguesa, deriva de duas palavras gregas: ergo- trabalho e nomos- leis, podendo-se dizer então que Ergonomia (e os aspetos ergonómicos) se relaciona com leis do trabalho, logo os aspetos ergonómicos têm que ver com as leis do trabalho.

Note-se que, as seis primeiras dimensões, Locke denominou por **eventos** ou condições, enquanto que as três últimas, designou por **agentes**. Assim, segundo este autor, para definir o conceito de satisfação no trabalho é necessário ter em consideração os processos psicológicos, que correspondem à experiência subjetiva da satisfação, bem como a algumas características do trabalho (Martins, 2003). As definições de satisfação incluem componentes afetivas e cognitivas, e a interpenetração destas componentes resulta na descrição do processo de desenvolvimento da satisfação com o trabalho (Cunha, et al., 2014). A **componente cognitiva** engloba os pensamentos ou a avaliação de objetos de acordo com o conhecimento; a **componente afetiva** envolve os sentimentos positivos ou negativos; e ainda podemos acrescentar a **componente comportamental**, que envolve as predisposições para agir ou intenção em relação aos objetos.

É importante conhecer as expetativas dos trabalhadores como forma de predizer os seus comportamentos e atitudes, pois, se a organização conhecer essas expetativas, poderá procurar influenciar o nível de satisfação e a decisão do trabalhador de participar e envolver-se na vida da organização (Bilhim, 2006). “Quando as expetativas dos indivíduos são conhecidas e estão alinhadas com as recompensas esperadas, os indivíduos experimentam uma maior satisfação e uma propensão para não abandonarem a organização” (Bilhim, 2006, p. 337).. Quando as expetativas dos indivíduos não são conhecidas, resulta numa diminuição da satisfação e num aumento de intenção para optar pelo abandono (Steers, 2004).

Locke (1976), salienta ainda que a satisfação varia consoante as expetativas, as necessidades e os valores do indivíduo: as expetativas condicionam as atitudes na medida em que correspondem ou não à pretensão inicial; as necessidades, por sua vez, são inatas e existem independentemente do organismo as desejar ou não, sendo caracteres fundamentais à vida e à sobrevivência do organismo; e, por fim, os valores adquiridos pelo indivíduo, condicionam as suas emoções, reações e escolhas (Branco, 2012). Este autor vai mais longe ainda ao referir-se à escassez de recursos humanos, falta de meios materiais, questões ligadas à progressão na carreira, condições de trabalho e remuneração, como principais causas para a insatisfação do pessoal.

Quando as recompensas são baixas, os custos são elevados, o investimento reduzido e a quantidade das alternativas elevadas, diminui a satisfação, logo desencorajam a implicação que por sua vez afeta a dedicação e o desejo de abandonar a organização (Bilhim, 2006). A

decisão dos trabalhadores que ficam na organização é resultado da percepção que têm ao longo do tempo das elevadas recompensas e baixos custos que levam a satisfação e que encorajam a implicação no trabalho.

Steers e Porter (1991) enfatizam a importância dos fatores relacionados com as políticas de remuneração e promoção, a dimensão do departamento, o tipo de supervisão, a relação com os colegas de trabalho, e o conteúdo do próprio trabalho como importantes na satisfação. McGregor (1973), afirma que o comportamento do ser humano tem sempre como base a satisfação de necessidades, sendo que estas necessidades surgem ao longo da vida de cada indivíduo e podem ser de vários tipos, complexas e conflitantes. McGregor entende que qualquer comportamento humano resulta de duas grandes forças, sendo que uma surge do interior de cada indivíduo e a outra do meio envolvente.

Apresentamos a seguir o modelo sugerido por Nohria, Groysberg e Lee (2008) na *Harvard Business Review*¹², onde são consideradas quatro alavancas da satisfação, designadas por “Drives” ou mobilizadores dos humanos, nomeadamente **“adquirir, relacionar-se, compreender e proteger-se.”** Tais necessidades são satisfeitas nas organizações através de quatro alavancas: **sistemas de recompensas, cultura, desenho do trabalho, e gestão do desempenho e processos de afetação de recursos**” (Cunha, et al. 2016, p. 117).

¹² Publicação da *Harvard Business Publishing* que tem como principal objetivo a reflexão sobre as melhores práticas na gestão de negócios, sendo publicada seis vezes por ano e sediado em Massachusetts, Estados Unidos.

Necessidades	Alavancas Organizacionais	Ações Organizacionais	Exemplos de fatores que “bloqueiam” a satisfação dessas necessidades
Aquisição/obtenção (obtenção de recursos escassos, incluindo intangíveis como o status social).	Sistema de recompensas.	Diferenciação de desempenhos (justiça distributiva). ✓ Equidade externa e interna. ✓ Evitar disparidades.	Fraca ou injusta compensação.
Sociais/de pertença (formação de conexão com indivíduos e grupos).	Cultura.	✓ Espírito de camaradagem. ✓ Confiança. ✓ Encorajamento de partilha de informação.	Clima social tóxico; ambiente tenso.
Compreensão (satisfação da curiosidade e vontade de “dominar” o mundo em redor).	Desenho do trabalho.	✓ Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal. ✓ Funções desafiantes e estimulantes.	Ausência de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.
Proteção/defesa (proteção perante ameaças externas e promoção da justiça).	Gestão do desempenho e processo de afetação de recursos.	✓ Transparência dos processos. ✓ Qualidade de vida. ✓ Conciliação trabalho/família. ✓ Segurança do emprego.	Injustiça; insegurança.

Tabela 1. Quatro necessidades, quatro alavancas da satisfação

Fonte: Cunha et al. (2016), adaptado de Nohria et al. (2008).

Perante os conceitos apresentados, constata-se que a satisfação profissional é um fenómeno muito complexo. Trata-se de um constructo que visa dar resposta a um estado emocional e atitude face ao trabalho, bem como às experiências em contexto de trabalho. Qualquer que seja a organização, deve ter sempre presente este fator humano. A satisfação profissional é apresentada pela generalidade dos especialistas como um sentimento e forma de estar perante a profissão, seja ela qual for. Neste contexto, um estudo direccionado aos Guardas da PRM permitirá compreender a influência do SR na satisfação destes e, deste modo, poder-se-á ter a perceção sobre qual o procedimento mais adequado a adotar naquela organização tendo em vista o desenvolvimento pessoal que, consequentemente, pode gerar

o desenvolvimento organizacional, uma vez que “a satisfação tem influência no comportamento e desempenho dos trabalhadores” (Oliveira J. , 2018, p. 47).

Seguidamente faremos uma breve abordagem ao conceito de motivação tendo em vista o distinguir do conceito de satisfação.

2.3.DIFERENÇA ENTRE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL

A motivação constitui uma dimensão importante para compreender a natureza humana e explicar o seu comportamento (Chiavenato, 2004), resultando da interação entre os indivíduos e os seus interesses, aspirações, competências, valores, bem como do ambiente físico e social que os rodeia. É um fenómeno complexo, interno, multideterminado e com especificidades relativas ao contexto, sendo que o assunto tem sido estudado sob diferentes prismas (Almeida, 2012, cit. por Oliveira, 2018).

A motivação pode ser entendida, de modo simples, como uma energia que dirige e mantém o comportamento humano, sendo entendida em GRH como “o desejo pessoal para fazer o melhor possível o seu trabalho ou para fazer todo o esforço que for possível para cumprir as tarefas ou atingir os objetivos que foram propostos e aceites” (Bilhim, 2004, p. 192)..

Bilhim (2006) define motivação profissional como sendo a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como a organização satisfaz algumas necessidades dos indivíduos; e necessidade como “um estado de espírito interno que faz com que certos resultados apareçam como atrativos ao sujeito” (p. 317). Teixeira (2013) caracteriza a motivação profissional como “toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes”, que se associam à “vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização” (p. 188).

Rohrich (2014) refere que a motivação é intrínseca às pessoas, o que pressupõe que ninguém pode motivar ninguém, ou seja, que a energia motivacional não vem de fora, mas de dentro. Logo, são as próprias pessoas que vão criar a motivação dentro de si. Pode-se dizer que, a ideia principal associada à motivação, é a dinamização e a canalização de forças que levam o indivíduo a agir com o intuito de atingir um determinado objetivo. A motivação impulsiona o comportamento e a ação. Na base desse comportamento está a existência de uma necessidade que precisa de ser satisfeita. Perante uma necessidade (alimentar, de

reconhecimento ou de outro tipo) as forças do indivíduo serão orientadas para a sua redução e/ou satisfação (Costa, 2015).

Relativamente às diferenças existentes entre os conceitos de satisfação e motivação, é importante referir que, embora estes conceitos sejam por vezes considerados indistintamente, as diferenças são notórias. Pense-se no caso do trabalhador satisfeito com o seu “emprego”, precisamente porque tem pouco trabalho a realizar. Pense-se no trabalhador a quem são facultadas boas condições de trabalho, mas que não está motivado para realizar os devidos esforços que lhe permitam levar a sua função com esmero e dedicação (Cunha et al. 2016).

A satisfação e a motivação não atuam necessariamente juntas. A motivação traduz-se no desejo de fazer um esforço para obter bons resultados, enquanto que a satisfação é uma relação afetiva com o trabalho ou com a função, e, “decorre da existência de um conjunto de práticas vencedoras de gestão de pessoas” (Cunha et al., 2016 p. 118). A satisfação diz respeito às avaliações/afetos ou estados emocionais sobre objetos/condições/resultados, ao passo que a motivação, se refere ao desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes, no sentido do alcance de objetos/condições/ resultados (Cunha et al., 2016).

A motivação é uma ação gerada por um motivo, já a satisfação é considerada como uma resposta gerada pelo indivíduo perante uma necessidade, ou a sua supressão. Tal como afirma Oliveira (2018), o indivíduo é motivado a agir pela necessidade que este tenha do bem, por exemplo, “o indivíduo bebe água pela necessidade humana que se manifesta como sede, sendo a água a necessidade e olhando no prisma da satisfação, a água é tida como um fator de satisfação, pois era algo cuja obtenção era desejada, ficando a pessoa satisfeita pela obtenção do bem, sem influenciar esta obtenção no aspeto da motivação” (Oliveira J. , 2018, p. 47) .

A diferença entre motivação e satisfação é claramente assinalada por Steuer (1989), ao explicitar que a motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade, enquanto que a satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade. A motivação humana traduz-se num processo psicológico, que através de estímulos internos e/ou externos, conduz à alteração de alguns comportamentos do indivíduo de forma a satisfazer as necessidades (Branco, 2012).

Veamos na figura a seguir, quatro combinações adaptadas de Cunha et al. (2016), as quais nos levam à compreensão do que precedentemente nos referimos, e como forma de conceber as possíveis combinações das duas variáveis, satisfação e motivação.

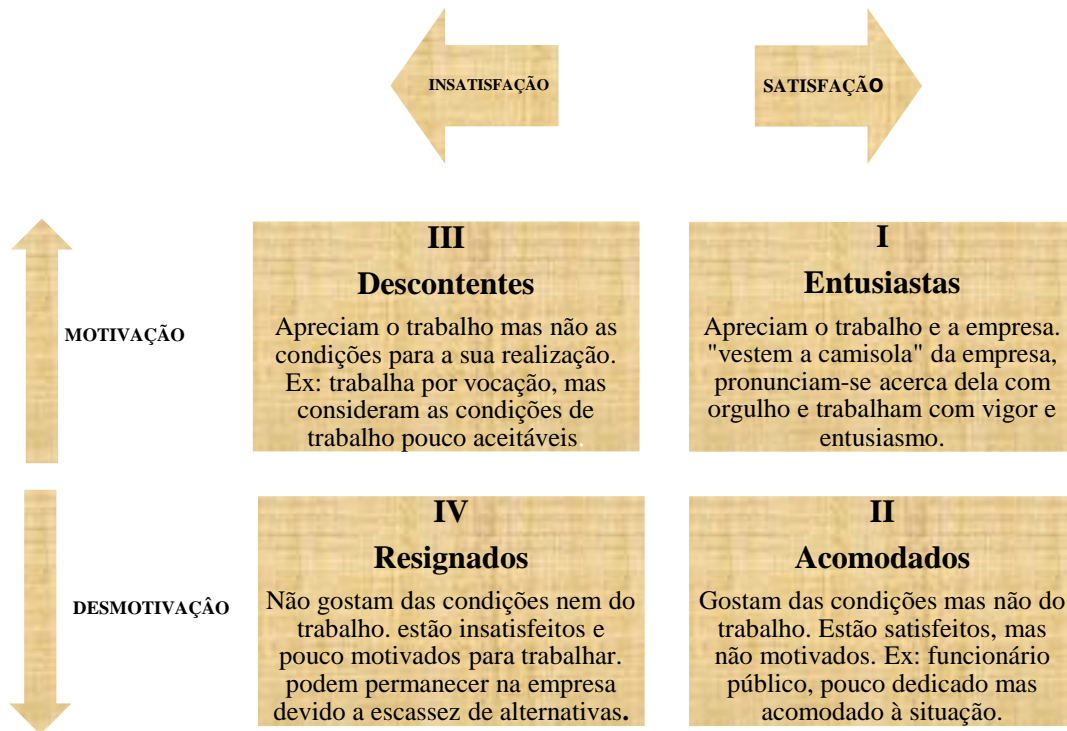


Figura 1. Diferentes combinações de satisfação e motivação.

Fonte: Adaptado de Cunha e col. (2016).

2.4. TEORIAS EXPLICATIVAS DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Os conceitos de satisfação profissional bem como o da motivação, são definidos tendo em consideração vários referenciais teóricos. Sendo assim, debruçemo-nos sobre algumas teorias mais significativas para melhor compreender as razões que conduzem os indivíduos a apresentarem diferentes graus de satisfação numa organização: as teorias motivacionais de conteúdo e as teorias motivacionais de processo.

2.4.1. TEORIAS DE CONTEÚDO

As teorias de conteúdo procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores e compreender os motivos que conduzem o comportamento dos indivíduos, observando-os como um todo dentro da respetiva organização em que estejam inseridos e,

“focalizam-se na descoberta das necessidades internas do indivíduo, procurando hierarquiza-las” (Branco, 2012, p. 11).

2.4.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Um dos principais teóricos da motivação foi o psicólogo Abraham Maslow (1908-1970), que desenvolveu a primeira explicação sobre o papel da satisfação das necessidades na motivação. De acordo com a sua teoria, **a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**, o comportamento individual é motivado por múltiplos estímulos internos, a que chamou necessidades, que correspondem a estados de carência ou privação que existem numa ordem hierárquica. Maslow identificou cinco tipos de necessidades por ordem ascendente, que designou por pirâmide das necessidades, conforme ilustra a Figura 2 que a seguir apresentamos.



Figura 2. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1987).

De acordo com a teoria de Maslow, as necessidades de nível inferior (fisiológicas e segurança) devem ser satisfeitas antes de serem ativadas as necessidades de nível superior (sociais, estima e autorrealização ou realização pessoal). As necessidades devem ser satisfeitas de acordo com a sua hierarquia, ou seja, as necessidades básicas devem ser satisfeitas antes das necessidades psicológicas, e estas antes das de autorrealização ou realização pessoal.

Para Maslow, “at once other (and “higher”) needs emerge and these, rather than physiological hungers, dominate the organism. And when these in turn are satisfied, again new (and still “higher”) needs emerge and so on. This is what we mean by saying that the basic human needs are organized into a hierarchy of relative prepotency”.¹³ Ainda segundo Maslow, “...but a want that is satisfied is no longer a want. The organism is dominated and its behavior organized only by unsatisfied needs. If hunger is satisfied, it becomes unimportant in the current dynamics of the individual (Maslow, 1954, p. 38)”¹⁴. Tal como afirma Mações (2017), uma vez satisfeita, uma necessidade perde importância e é ativada a necessidade de nível superior. Nesse sentido, enfatiza a ideia anteriormente apresentada de que, “as necessidades satisfeitas já não motivam o trabalhador” (Mações, 2017, p. 23), deixando de ter importância para o indivíduo.

Partindo da ideia de Maslow, a organização deve dirigir os seus esforços na área dos RH no sentido de perceber, quais os níveis de necessidades que estão ou não satisfeitos nos seus trabalhadores, de modo a garantir que estes se mantêm motivados, elevando os níveis à satisfação de necessidades que estão ao alcance da organização (Cunha et al., 2014).

Ainda na mesma senda, Rocha Machado (2003), refere-se às necessidades primárias, também denominadas por necessidades básicas, como o verdadeiro impulsor do comportamento humano. Quanto às restantes necessidades, este autor, não retirando total importância às mesmas, refere-as como não sendo “necessárias no estrito sentido do termo” (Machado, 2003, p. 134).

Segundo Cunha et al. (2014), podem ser apontadas críticas à teoria de Maslow, como a ordem das necessidades hierarquizadas poderem variar de indivíduo para indivíduo, uma vez que, a “satisfação de uma necessidade de um nível superior hierárquico pode também ser necessária para a satisfação de uma necessidade de um nível hierárquico inferior” (Oliveira J. , 2018, p. 51).

¹³ Para Maslow (1954, p. 38), “ao mesmo tempo, outras (e “superiores”) necessidades emergem e estas, em vez de desejos fisiológicos, dominam o organismo. E quando estas por sua vez são satisfeitas, uma vez mais novas (e ainda “superiores”) necessidades surgem e assim por diante. Isto é o que queremos dizer quando as necessidades humanas básicas são organizadas numa hierarquia de prepotência relativa”. (tradução da nossa responsabilidade).

¹⁴ Nesse sentido, tal enfatiza Maslow (1954, p. 38), “...um desejo que está satisfeito já não é um desejo. O organismo é dominado e o seu comportamento organizado apenas por necessidades insatisfeitas. Se o desejo está satisfeito, ele deixa de ter importância na dinâmica atual do indivíduo”. (tradução da nossa responsabilidade).

2.4.1.2. Teoria dos Dois fatores de Herzberg

O psicólogo americano Frederick Herzberg (1923-2000), desenvolveu na década de 50 uma importante teoria motivacional conhecida como a **Teoria dos Dois fatores da Motivação ou Teoria Bifatorial**, segundo a qual os fatores responsáveis pela motivação são substancialmente diferentes daqueles que determinam a insatisfação e a desmotivação no trabalho. Segundo este autor, a satisfação e insatisfação no trabalho dependem de dois fatores: **fatores higiênicos**, como as condições de trabalho, os salários, as relações interpessoais, e **fatores motivadores**, como a natureza do trabalho, a autonomia, a autorrealização e o reconhecimento por um trabalho bem feito.

De acordo com a teoria de Herzberg, os fatores higiênicos são responsáveis pela insatisfação no trabalho, mas, quando satisfeitos, não tem efeito sobre a satisfação. Seguindo o exemplo apresentado por Mações (2017), “os trabalhadores ficam insatisfeitos se estiverem convencidos de que têm poucas condições de trabalho, mas, se as condições de trabalho forem melhoradas, não ficaram necessariamente satisfeitos; simplesmente não ficaram insatisfeitos”...se estes não recebem um reconhecimento pelo sucesso do seu trabalho, poderão ficar nem satisfeitos nem insatisfeitos... se houver reconhecimento ficarão mais satisfeitos” (p. 25). Por outro lado, existem fatores motivadores que influenciam a satisfação no trabalho. Segundo Bilhim (2008), esta teoria conseguiu consolidar a distinção entre aspetos diretamente relacionados com a função que cada indivíduo desempenha, denominados por fatores intrínsecos, e os aspetos relacionados com o contexto organizacional, denominados por fatores extrínsecos.

Segundo Herzberg, os fatores higiênicos são: a segurança, o estatuto, as relações com os subordinados, a vida pessoal, as relações com o grupo, o salário, as condições de trabalho, as relações com os superiores, a supervisão e a política geral da Empresa. Os fatores motivacionais que contribuem para a satisfação são o crescimento, a responsabilidade, o trabalho em si, o reconhecimento e a realização (Camara et al., 2013).

Os fatores higiênicos estão relacionados com a insatisfação no trabalho e os fatores motivadores estão relacionados com a satisfação. Assim, “a presença de fatores higiênicos é uma expectativa normal do trabalhador, não gerando, por isso, satisfação; “é a sua ausência que conduz a insatisfação” (Camara et al., 2013, p. 89).

Deste modo, para motivar e satisfazer os trabalhadores, é necessário atuar ao nível dos fatores motivacionais, conforme ilustra a Figura 3.

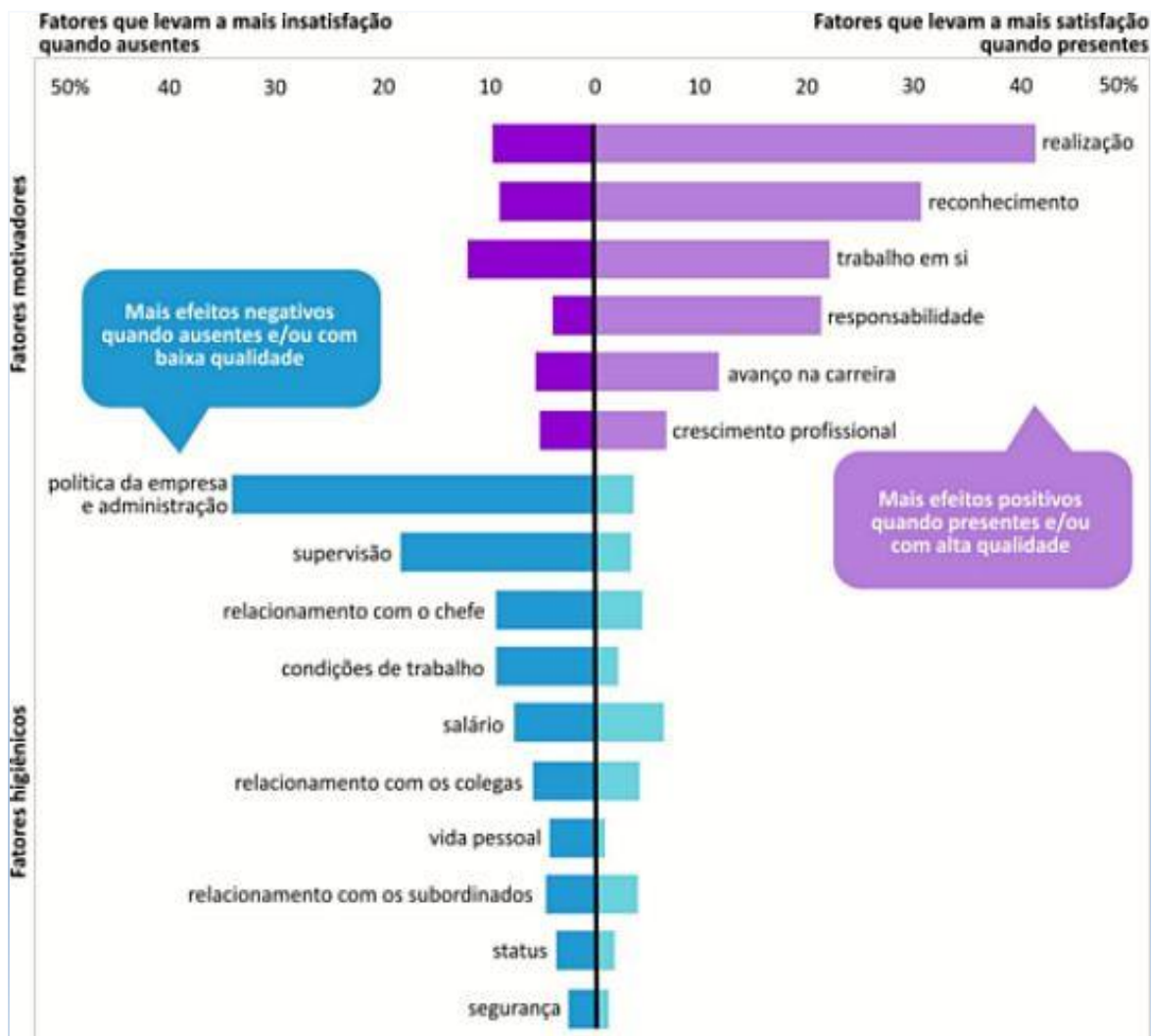


Figura 3. Fatores Higiênicos e motivadores.

Fonte: Camara e col. (2016), adaptado de Mações (2017).

Herzberg considera que quando os fatores motivacionais estão presentes, os trabalhadores estão altamente motivados e satisfeitos. Os fatores higiênicos e os fatores motivadores, representam dois fatores distintos que influenciam a motivação. Os fatores higiênicos atuam somente na área de insatisfação, enquanto que os fatores motivadores atuam na área de motivação, o que é possível verificar na figura 3.

Esta teoria segundo Mações (2017), tem implicações claras para os gestores. O papel destes consiste, numa primeira fase, em remover os fatores higiênicos para eliminar a insatisfação dos trabalhadores e, depois, atender aos fatores motivadores para aumentar a satisfação e a motivação. Herzberg conclui que “a motivação dos trabalhadores não pode resultar senão de fatores motivadores como o enriquecimento das tarefas” (Mações, 2017, p. 26).

Segundo alguns autores, é possível estabelecer relações entre as teorias de Maslow e Herzberg, baseadas na ilação de que “as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais podem ser enquadradas como os fatores higiênicos, e a necessidade de estima e de autorrealização pode ser análoga aos fatores motivacionais” (Oliveira J. , 2018, p. 56), tal como é possível observar na Figura 4.



Figura 4. Comparação entre as Teorias de Maslow e Herzberg

Fonte: Camara et al. (2016), adaptado de Mações (2017).

2.4.2. TEORIAS DE PROCESSO

As teorias de processo analisam a motivação de forma dinâmica e estão orientadas para a investigação dos componentes do processo que conduz ao comportamento motivado, observando-o como um todo, independentemente da organização onde esteja inserida (Cunha et al., 2014).

2.4.2.1. Teoria das Expetativas de Vroom

A teoria das expetativas desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom, nos anos 60, defende que altos níveis de esforços conduzem a elevado desempenho e elevado desempenho leva a atingir os objetivos desejados. O esforço de trabalho de uma pessoa para alcançar determinado nível de desempenho, depende de sua expetativa em relação ao resultado que espera obter do seu esforço e desempenho (Vroom, 1964). A teoria das expetativas é uma abordagem cognitiva, que considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente. O comportamento escolhido é, em regra, aquele que conduz a maiores ganhos para a pessoa (Cunha et al., 2014).

Estes três elementos influenciam a motivação das pessoas no trabalho. Segundo Rodrigues (2006), a teoria apresentada por Vroom é alvo de críticas daqueles que entendem que a recompensa e o desempenho estão associados. A Figura 5 apresenta a relação entre estes três elementos.

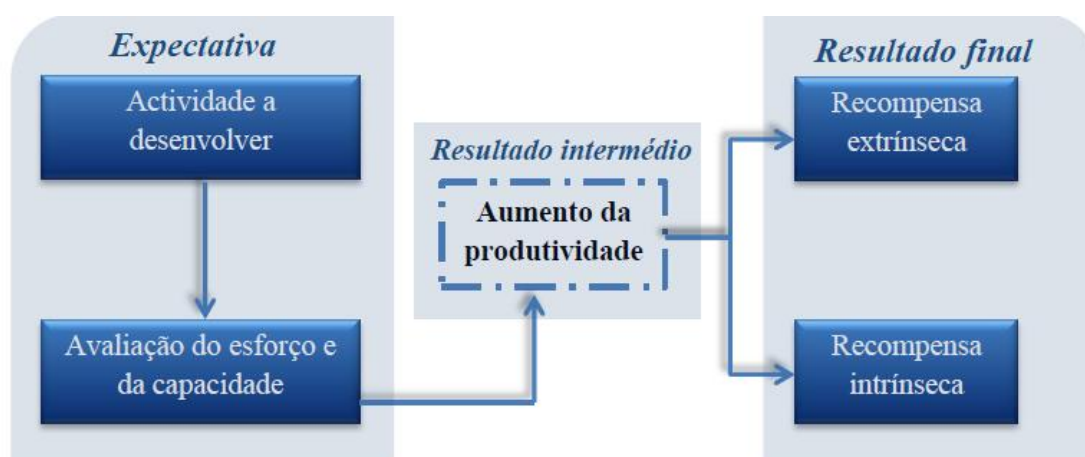


Figura 5. Modelo de Expetativas.
Fonte: Frias (2013).

Cunha et al. (2014), salientam que esta teoria sugere que a organização deve avaliar os sentimentos de autoeficácia dos tabalhadores em relação às metas traçadas. Se as pessoas têm baixas perceções de autoeficácia, as suas expetativas tenderão a ser baixas. As chefias devem, por isso, gerir as expetativas dos seus colaboradores. A força da motivação é o resultado da valência multiplicada pela expectativa, no qual a valência é a intensidade da preferência individual de um resultado, e a expectativa é a probabilidade de uma determinada ação conduzir ao resultado desejado (Brázio, 2016). Deste modo, “afigurando-se indiferente

à conquista de um certo objetivo, a valência corresponde a zero e será negativa se o indivíduo tiver preferência por não o atingir” (Brázio, 2016, p. 15). Será igualmente verificada falta de motivação se a expectativa for nula ou negativa, isto é, se um indivíduo considerar que a probabilidade de conseguir certo resultado que lhe convém “recompensa”, é nula ou negativa mesmo que atinja o objetivo (Brázio, 2016).

Deve ser considerada a possibilidade de pessoas diferentes poderem escolher prêmios diferentes e equacionado em que medida os SR ajudam a resolver os principais problemas das pessoas. A teoria das expectativas “tem importantes implicações para a gestão, na medida em que enfatiza a importância de compatibilizar os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos da organização” (Mações, 2017, p. 32). Ainda de acordo com Chiavenato (2004), a teoria afigura-se um pouco mais realista para a nossa abordagem do que outras anteriormente apresentadas, designadamente, as de Maslow e Herzberg, dada a pouca ênfase colocada nas características individuais.

2.4.2.2. Teoria da Fixação dos Objetivos de Locke e Latham

Uma das teorias da motivação mais conhecidas é a chamada teoria da fixação ou definição dos objetivos, desenvolvida por Edwin Locke e Gary Latham, baseada no efeito motivador da existência dos objetivos, isto é, “nas metas que as pessoas tentam alcançar através das suas ações” (Cunha et al., 2016). Esta teoria procura identificar o tipo de objetivos capazes de produzir níveis de desempenho mais elevados, constatando que a nossa vida é uma sucessão de objetivos.

Segundo Manuel Mações (2017), a fixação dos objetivos para motivar os trabalhadores deve obedecer, simultaneamente, quatro características: (i) **devem ser específicos e mensuráveis**, na medida em que devem ser concretos e sem ambiguidade; (ii) **devem ser ambiciosos**, isto é, ser difíceis de atingir, pois, objetivos difíceis motivam mais do que objetivos fáceis; (iii) **devem ser aceitáveis**, ou seja, os trabalhadores devem compreender e aceitar os objetivos e sentir que têm as condições necessárias para os atingir; e (iv) **deve haver feedback** sobre a realização dos objetivos. É importante para os gestores haver um sistema regular de controlo dos objetivos.

Uma das conclusões significativas desta teoria salienta que os objetivos mais eficazes combinam as características reunidas no acrónimo SMART, mais especificamente: *specific* (específicos, mas também *stretched*, exigentes, “esticados”), *measurable* (mensuráveis),

agreed (acordados, mas também *attainable*, alcançáveis), *realistic* (realistas, mas difíceis), *timed* (com prazos). Ou seja, “mais do que apresentar às pessoas objetivos vagos, do tipo “faça o melhor que puder”, devem ser apresentados objetivos moderadamente difíceis (ou seja, percebidos como difíceis mas alcançáveis), e específicos, desejavelmente quantitativos” (Cunha et al., 2016, p. 144).

Esta teoria apresenta como principal contribuição para a gestão, a importância do estabelecimento de objetivos como ferramenta de motivação dos trabalhadores. “Quanto mais específicos, quantificáveis e mensuráveis forem esses objetivos, mais eficazes serão na motivação dos trabalhadores” (Mações, 2017, p. 28). Por outro lado, “os gestores devem desenvolver um sistema de controlo de modo a que os trabalhadores canalizem as suas energias e ajustem o seu desempenho” (p. 29), na direção dos objetivos previamente definidos.

São apontadas algumas críticas a esta teoria, nomeadamente, “as condições de sucesso estão dependentes da aceitação desses objetivos por parte dos indivíduos, da participação conjunta na definição dos objetivos, da transmissão de *feedback* e da existência de recompensas (Sousa, 2012, p. 16). Os aspetos negativos remetem para a eventualidade de se exercer maior enfoque numa das metas e desviar a atenção dos indivíduos de outros comportamentos igualmente relevantes, “à falta de capacidade, que pode anular os efeitos motivadores e, por fim, à probabilidade de distrair ou prejudicar o desempenho quando na presença de atividades mais complexas” (p. 17).

2.5.SÍNTESE CAPITULAR

No presente capítulo abordamos o conceito de satisfação e a sua importância para a nossa abordagem. A satisfação profissional é apresentada, pela generalidade dos especialistas, como um sentimento e forma de estar perante a profissão. Este conceito tem sido erroneamente confundido com o de motivação, embora a motivação traduza o desejo de fazer um esforço para obter bons resultados, e a satisfação uma relação afetiva com o trabalho ou com a função.

Ainda neste capítulo, apresentamos teorias representativas e relevantes para o presente estudo no âmbito da PRM enquanto organização. Neste âmbito, as teorias de conteúdo, designadamente as teorias da hierarquia das necessidades de Maslow e a de dois fatores de Herzberg, procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores e compreender o motivo que conduz aos comportamentos dos indivíduos. As teorias de processo, designadamente as teorias das expectativas de Vroom e a da fixação dos objetivos de Locke e Latham, analisam a motivação de uma forma dinâmica e estão orientadas para a investigação dos componentes do processo que leva ao comportamento motivado. Os conceitos e teorias referenciadas constituem uma base teórica essencial para a análise e compreensão dos resultados da presente investigação no âmbito da PRM.

CAPÍTULO 3:

SISTEMA DE RECOMPENSAS

3.1.INTRODUÇÃO

Neste capítulo abordaremos os Sistemas de Recompensas (SR), cujo objetivo centrar-se-á essencialmente em fazer o suporte da nossa temática e dos diversos conceitos associados. A gestão do SR constitui o desafio maior da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Importa-nos aludir que os conceitos que iremos expor são de certa forma o pilar para a delineação daquilo que são os nossos objetivos na presente dissertação, e que nos conduzirá à discussão dos resultados.

É importante notar que o SR tornou-se hoje muito relevante na GRH, uma vez que, no passado, as organizações apenas se preocupavam em remunerar os seus colaboradores com aquilo que designamos por salário base, não se preocupando, portanto, com questões ligadas à satisfação laboral e motivação do colaborador, ignorando de certo modo as recompensas intrínsecas. As recompensas intrínsecas são atualmente tidas em consideração quando se lidam com RH, certos de que as organizações se encontram inseridas numa constelação mais abrangente, tendo em conta as tendências da globalização, tornando os SR uma componente decisiva para influenciar positivamente a estratégia das organizações e dos profissionais.

Importa-nos referir que existem várias abordagens inerentes à Gestão de Recompensas (GR), uma vez que são três os tipos de SR, nomeadamente: os chamados SR tradicionais de remuneração, tal como o próprio nome assim o suscita, são a forma tradicional utilizada pelas organizações, para recompensar os seus colaboradores, este tipo de sistema era caracterizado “por um acentuado distanciamento hierárquico entre a cúpula e a base da organização” (Camara, 2016, p. 23); o sistema baseado nas competências, no qual são priorizados funcionários com autonomia e criatividade, colaboradores que corram riscos e contribuam decisivamente para os resultados, apelando a diversas vertentes da participação dos trabalhadores (Vaz, 2008), cuja lógica é a de “aproveitar as competências que os empregados traziam para o negócio e a sua relevância para o sucesso organizacional” (Camara, 2016, p. 43); e ainda, o sistema baseado na gestão por objetivos, no qual o trabalhador é chamado a contribuir para a concretização dos objetivos organizacionais, no intuito de alinhar a cultura da empresa, os seus valores e padrões de atuação, bem como as atitudes dos empregados (Camara, 2016), ou “introduz a componente participação do

indivíduo na obtenção dos objetivos, através da gestão por objetivos” (Rosa, 2012, p. 4). O SR integra a recompensa base, conhecida por salário ou vencimento, os incentivos ligados ao grau de performance obtido individualmente e em grupo, e a recompensa indireta, os benefícios. Um bom SR é essencial para abandonar os velhos sistemas burocráticos, de baixa produtividade, de modo a atingir níveis mais elevados de eficiência.

Delimitaremos este capítulo da seguinte forma: numa primeira fase, analisaremos a conceptualização, os objetivos e os tipos de SR, incluindo as suas características e os constituintes de um SR, para uma melhor compreensão dos resultados do presente estudo. Ainda nesta senda, faremos uma abordagem e análise específica dos SR nas Forças Armadas de Moçambique (FADM), na Polícia de Segurança Pública (PSP) e na Polícia da República de Moçambique (PRM), com o intuito de fundamentar a presente problemática de investigação.

3.2.CONCEITOS ASSOCIADOS AO SISTEMA DE RECOMPENSAS

Nesta secção, iremos expor os principais conceitos associados à temática do SR em discussão, no qual faremos a caracterização e identificação dos objetivos fundamentais inerentes ao SR, bem como os tipos de SR existentes.

3.2.1. Sistema de recompensas: definição, objetivos e principais características

Para Camara (2016), um SR é “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (p. 87). Podendo também ser definida como sendo, “o conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial em contrapartida do trabalho realizado, e deverá: assegurar a equidade interna; permitir competir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa; permitir a individualização dos salários, através de utilização de fatores de mérito individual” (Sousa 2012, p. 60).

Bilhim (2004) define SR como sendo, “o conjunto de contrapartidas materiais e não materiais que os empregados auferem em virtude da avaliação de funções, da qualidade do

seu desempenho e da sua identificação com a cultura estratégica da organização” (p. 289). Rito (2006) refere ainda que, o SR integra a recompensa base, conhecida por salário ou vencimento, os incentivos ligados ao grau de *performance* obtido individual e em grupo e a recompensa indireta, os benefícios. Salienta também, que “um bom sistema de recompensas é essencial para abandonar os velhos sistemas burocráticos, de baixa produtividade de forma a atingir níveis mais altos de eficiência” (p. 44).

Tendo em conta as premissas das definições ora abordadas, podemos notar que em todas, estão presentes a coerência dos seus componentes, o alinhamento com os objetivos estratégicos da Empresa, o facto de ter componentes materiais e imateriais, o critério de atribuição se basear no desempenho e contribuição para os resultados do negócio, bem como o propósito de ser fonte de motivação e produtividade, este último, constituindo um objetivo chave do SR (Camara, 2016).

Existem cinco fatores ligados ao SR que potencialmente podem ter impacto na eficácia organizacional, nomeadamente: (i) **a atração e retenção** de talento, onde o nível de recompensas oferecido influencia o tipo de pessoas que uma organização atrai e que consegue reter no futuro; (ii) **a motivação e produtividade**, em que as recompensas de certa forma são importantes e valorizadas pelos colaboradores e têm impacto na motivação; (iii) **a cultura da empresa**, onde as recompensas são um sistema organizacional que contribuem para a cultura da empresa e podem fazer com que esta se modifique claramente levando ao reforço, à inovação, à gestão participativa, etc.; (iv) **a definição e reforço de estrutura**, no qual as recompensas ajudam a definir, do ponto de vista estrutural, o estatuto e a hierarquia dentro de uma organização; e (v) **o custo**, onde os SR são quase sempre, um fator de custo significativo para as empresas, daí que os mesmos devem ser analisados numa ótica custo-benefício (Camara, 2016). Estes objetivos, são também apresentados na mesma ordem por (Bilhim, 2004) citando (Lawler, 1990), “atrair e reter empregados, motivar, socializar, estimular a ambição por novos desafios dentro da organização e reduzir custos” (p. 290).

O primeiro objetivo dos SR é o de atrair, reter e motivar funcionários de elevado potencial, como afirmou Peter Drucker (1994) citado por (Camara, 2016): “a única vantagem competitiva sustentável, a longo prazo, são as pessoas” (p. 90). As Pessoas são insubstituíveis e constituem, a única vantagem competitiva sustentável, a longo prazo (Drucker, 1994). Daí que, atrair e reter os melhores profissionais, conseguindo deles uma prestação correspondente às suas competências, tornou-se uma questão vital para o qual o

SR adaptado é instrumental, isto é, “atrair e reter colaboradores, exige que a organização use bem o mecanismo de compensações” (Bilhim, 2004, p. 290).

Como segundo objetivo, o SR tem o apoio e reforço da cultura da empresa e o seu modelo estrutural. O SR deve estar alinhado com o perfil de sucesso criado pela empresa, “premiando e incentivando atuações que estejam em consonância com ele...” (Camara, 2016, p. 91), em contrapartida, desencorajando e penalizando os desvios a esses padrões de atuação. Desta forma, ajuda a consolidar e reforçar a cultura da empresa (Rito, 2006).

Por último, é de salientar que o objetivo essencial dos SR é conseguir os objetivos anteriores ao custo mais baixo possível. O aspeto essencial desta questão, consiste em definir com clareza quais as vantagens para a empresa que o SR consegue obter. A partir daí, segundo afirma (Rito, 2006, p. 45), “avaliam-se quais os instrumentos mais adequados para conseguir atingir esses resultados, quais os custos envolvidos e se são aceitáveis”, e ainda, tal como afirmam (Milkovich & Boudreau, 2000, p. 379), sempre “na busca da satisfação das necessidades e do sentimento de justiça dos colaboradores procurando ser mais eficiente.”

Torna-se fundamental uma análise cuidada do binómio custo-benefício, pois, o custo do SR é bastante rígido, muito complexo e é arriscado procurar eliminar ou reduzir o quantitativo das recompensas, após a sua implementação. É essencial assegurar que o custo global do sistema, é justificável em termos do conjunto de benefícios que dele resultam (Camara, 2016).

Como já nos referimos, deverá existir uma estreita correlação entre a estratégia e as recompensas, que é assegurada pela gestão por objetivos e avaliação de desempenho individual e da equipa. Robbins (1993) referido por Câmara (2016), aludem que as opções estratégicas de uma empresa se reconduzem a uma das seguintes vias: a via da inovação, neste sentido, procura-se desenvolver produtos, os serviços não existentes no mercado e que correspondam às aspirações dos clientes; a via da imitação, que consiste em procurar melhorar, aperfeiçoar e produzir mais eficazmente um conceito desenvolvido e lançado para outra empresa; e a via do controlo de custos, neste sentido, a empresa procura ser mais eficiente e produtiva no seu mercado, embora mantendo o seu portefólio de produtos e serviços.

Perante isto, podemos dizer que as opções a adotar na estruturação do SR, estão a jusante destas opções estratégicas e estruturais da empresa e constituem o terceiro elemento da trilogia clássica: “*Estratégia, Estrutura, Sistemas*” (Rito, 2006, p. 46).

Para Camara (2016), no SR existem quatro opções, que não se mantêm incompatíveis, a saber:

- ✓ Recompensas baseadas no cargo ou nas competências;
- ✓ Recompensas baseadas no desempenho ou na antiguidade/senioridade;
- ✓ Sistema de recompensas centralizado/ descentralizado, e;
- ✓ Sistema de recompensas igualitário ou hierárquico.

As recompensas baseadas no cargo ou competências são, na generalidade, a política seguida pela maioria das organizações, consistindo em avaliar o cargo e não o seu titular e, baseado nessa avaliação, estabelecer o nível correto de remuneração. Como vantagens, este método garante que o nível salarial do cargo não diverge significativamente da prática de mercado e fornece uma lógica e objetividade globais para a política salarial. Como alternativa, tem-se a determinação do salário consoante as competências do titular. O impacto mais significativo da opção para remunerar o cargo ou as competências, consiste no tipo de clima organizacional ou nível de motivação que produz. Hodiernamente, “a tendência das empresas ligadas aos sectores mais dinâmicos e concorrenciais da economia é para associarem os dois critérios, embora privilegiando o critério do cargo ocupado, especialmente devido a razões de equidade intensa.” (Camara, 2016, p. 97).

As recompensas baseadas no desempenho ou antiguidade/senioridade são cruciais porque delas resultam um conjunto de características do SR. Existem numerosas formas de ligar o desempenho às recompensas, individuais ou atribuídas à equipa. Sibson, citado por (Camara, 2016), argumenta que as razões pelas quais as empresas recompensam em função do desempenho é porque essas recompensas, no fundo, não têm custo algum para elas. Contudo, isto nem sempre corresponde à verdade, pois, o “aumento de produtividade pode resultar de investimentos em formação e/ou equipamento, e não apenas do desempenho” (Rito, 2006, p. 47). Os sistemas baseados na antiguidade/senioridade constituem um paradigma ultrapassado e condenado a desaparecer (Camara, 2016).

No âmbito do SR centralizado ou descentralizado, a gestão centralizada de um SR está relacionada com a manutenção da equidade na empresa. A sua principal vantagem consiste

em assegurar que todas as revisões de salários e benefícios são analisadas por um conjunto de peritos, reunido num órgão central, que assegura a uniformidade de soluções na empresa. Como desvantagem, apresenta a criação de uma certa rigidez e burocratização no sistema, reduzindo a possibilidade do gestor de linha atribuir pontualmente uma recompensa (Camara, 2016). Na gestão descentralizada do SR, é estabelecido um conjunto de instrumentos e regras básicas para a sua aplicação, dando autonomia aos gestores de linha, considerando características e situações concretas na unidade de negócios. Esta estratégia “permite maior flexibilidade e inovação na aplicação do sistema” (p. 102), permitindo o ajustamento às situações e necessidades que surgem. Como desvantagem, apresenta a possibilidade de gerar práticas diferenciadas nos diferentes sectores, podendo criar a noção de inequabilidade.

No SR igualitário ou hierárquico, por norma, não existe uma decisão formal da empresa com de decidir um SR igualitário ou hierarquizado. A hierarquização do SR ocorre somente por ser consistente com a forma da gestão da organização. Este sistema estabelece uma estreita relação entre o montante de remuneração e a posição do colaborador na estrutura organizacional, reforçando a noção de estatuto. Tem um efeito de reforço das relações de poder e criam um clima de diferenciação de estatutos e de níveis de poder (Camara, 2016).

Ainda no sistema igualitário, os colaboradores têm uma progressão na carreira técnica, à medida que vão adquirindo mais competências e experiência. Cria um clima organizacional que privilegia a tomada de decisão, “baseada nos conhecimentos técnicos e não no poder hierárquico” (Rito, 2006, p. 48). Também assegura um maior sucesso na retenção de empregados de elevado potencial, para lhes proporcionar um peso efetivo na organização e maior capacidade de decisão. Incentiva a criatividade e a autonomia de trabalho.

Podemos assim dizer que, para que os SR realizem a sua principal ação, devem estar alinhados com a estratégia da organização, havendo necessidade de serem defendidos e clarificados pelo GRH. Por outro lado, é essencial que o GRH acompanhe a evolução do SR implementado na organização, procurando saber se os colaboradores apresentam níveis de satisfação positivos e motivação. Em conformidade com a realidade e as políticas da organização, um SR deve ser suportável, mensurável e materializável no sentido de influenciar a satisfação e motivação, alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

3.2.2. Os pressupostos de um sistema de recompensas eficaz

Um SR eficaz deverá satisfazer dois pressupostos: estar alinhado com os objetivos da empresa, fomentando ações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos; ser bem aceite pelos destinatários e percebido como justo e objetivo. Os objetivos da empresa deverão ser quantificados, tornando-os exigentes, mas alcançáveis. Contudo, não é aceitável que os colaboradores procurem atingir os seus objetivos de forma não ética ou com grandes conflitos. Daí que normalmente, também surjam objetivos de equipa, procurando desenvolver o espírito de equipa, a solidariedade e interdependência dos membros do grupo. Conseguir o equilíbrio entre os macro objetivos organizacionais e o desempenho individual, é uma tarefa complexa, mas essencial (Camara et al., 2016).

Para Câmara (2016), os SR devem ser um sistema vivo e flexível que aponte os funcionários para o caminho a seguir, e que os premeie e reconheça quando de forma proactiva e consciente atuem em consonância com o mesmo. Um outro pressuposto está relacionado com a equidade e transparência do SR. Por exemplo, a Constituição da República de Moçambique, atualizada pela lei 1/2018, no art.º 85.º/1, consagra o Direito aos trabalhadores, referindo que todo o trabalhador tem direito à justa remuneração¹⁵.

Tal como já nos referimos, para que um SR seja eficaz e consiga alcançar os objetivos para o qual foi criado, é necessário que satisfaça dois pressupostos: “primeiro que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização, estimulando comportamentos e atitudes que estejam na mesma linha dos objetivos da organização; e segundo, é que seja aceite pelos destinatários e percebido por estes como sendo, justo e objetivo e que funcione de forma equitativa de acordo com critérios claros e que afastem de certa forma a subjetividade”, (Camara, 2016, p. 71). Importa-nos assim referir que, quanto ao primeiro pressuposto abordado, é necessário frisar a convergência entre os objetivos que a organização prossegue no curto e médio prazo e o que irá atribuir como recompensa, essencial para orientar a atuação dos colaboradores no sentido de contribuírem para a sua concretização. Por outro lado, exige também cuidado uma vez que, se o número de objetivos fixados forem bastante extensos, poderá fazer com que os colaboradores se dispersem não se focando no que é essencial para o sucesso (Rito, 2006). É ainda essencial que os objetivos sejam quantificados, tornando-os exigentes e alcançáveis.

¹⁵ Lei n.º 1/2018, de 12 de junho, Constituição da República de Moçambique (CRP) atualizada.

Ter um SR equitativo, segundo Camara (2016) consiste em gerir funções com a mesma complexidade e nível de responsabilidade, de harmonia com os mesmos parâmetros. Estes parâmetros, vão desde a faixa salarial, aos critérios de avaliação de desempenho, até aos fatores relevantes para desencadear a atribuição de promoções, reconhecimento e visibilidade.

3.2.3. Componentes do sistema de recompensas: Recompensas intrínsecas e Recompensas extrínsecas

Como referido aquando da nossa abordagem das teorias sobre motivação e satisfação, Maslow (1954) propõe o modelo da hierarquização de necessidades, que tem vindo a ser sucessivamente confirmando pela pesquisa. Ao conjugar as constatações do modelo de Maslow com a teoria da motivação-higiene proposta por Frederick Herzberg (teoria bifatorial) com a dicotomia entre recompensas intrínsecas (RI) e recompensas extrínsecas (RE) apresentada por Lawler, Camara et al. (2016) concluíram um quadro de referência para analisar os componentes dos SR, permitindo uma visão global e estabelecendo uma diferenciação entre o papel desempenhado por cada um desses componentes.

A teoria de Herzberg baseia-se na análise das atitudes das pessoas em relação ao trabalho. Este estudo revelou que existem fatores distintos que produzem a satisfação profissional (motivação) e a insatisfação. Camara (2016) cita Herzberg salientando que, “o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação; e do mesmo modo, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim a ausência de insatisfação” (p. 109). É possível concluir que a satisfação e insatisfação, enraízam em diferentes formas de necessidades das pessoas.

As RI são as que estão internamente ligadas ao trabalho, como a responsabilidade, a autonomia, o crescimento pessoal e a progressão na carreira. Estas recompensas geram motivação e permitem a identificação do trabalhador com a empresa, dão sentido e importância ao trabalho e estão na raiz de uma relação de trabalho duradoura e mutuamente proveitosa. As RE estão dirigidas a fatores externos ao trabalho em si mesmo no qual Lawler (cit. por Camara, 2016) inclui “os salários, os benefícios, os símbolos de estatuto e as promoções” (p. 110). Estas recompensas de estatuto, devem ser geridas equitativamente e competitivas em relação ao mercado de trabalho, de forma a manter a satisfação profissional.

Contudo, em relação ao facto de uma organização praticar salários acima do mercado, Rito (2006) refere que “não se reflete em motivação acrescida para o trabalhador, pelo menos de forma duradoura” (p. 49). Os SR devem, pois, avaliar adequadamente as RI e não só as RE, “porque é delas que resulta a motivação pessoal, a produtividade acrescida e a continuidade de convergência de interesses que caracteriza a nova relação de trabalho nos tempos que vivemos” (Camara, 2016, p. 111).

A distinção entre RI e RE explica o facto aparentemente paradoxal de as organizações considerarem as recompensas um sistema de gestão estratégico e, simultaneamente, compararem a sua prática salarial e benefícios com o mercado, para garantirem o seu alinhamento com o mesmo (Camara, et al., 2016). Num sistema estratégico, a preocupação das empresas é diferenciar-se do praticado pelos seus concorrentes. É, de facto, aquilo que ocorre relativamente às RI. Estas são encaradas como fatores diferenciadores e criadores de vantagens sustentáveis.

No que diz respeito às RE, como não são elas mesmas geradoras de motivação acrescida, o importante é manter a competitividade, e, daí, a necessidade de aferir os seus valores em relação ao mercado (Rito, 2006). A Figura 6 apresenta em síntese, a articulação das três teorias nas componentes do SR.



Figura 6. Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler.

Fonte: Adaptado de Camara (2016).

3.2.3.1. Recompensas Intrínsecas

Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006) afirmam que as RI são as recompensas não monetárias ou intangíveis, que conferem motivação, e estão intimamente ligadas ao trabalho realizado, como é o caso da maior responsabilidade no local de trabalho e na execução das tarefas inerentes à função, crescimento pessoal, autonomia e progressão de carreira. Este tipo de recompensas são as que geram motivação e criam a identificação entre o colaborador e a empresa, dando sentido e importância ao trabalho que cada um realiza (Serras, 2014).

Segundo Lawler (1986, cit. por Ungaro, 2007) as RI quando bem geridas, permitem um maior compromisso do colaborador para com a empresa, assim como permitem que decorra uma relação de longo prazo entre ambas as partes. Para Cohen & Fink (2003), as RI são as que estão estreitamente relacionadas com o próprio trabalho, incluindo fatores como a sensação de realização profissional, as oportunidades de mostrar criatividade ou o desafio da tarefa. Por outro lado, Sousa et al., (2012), referem que este tipo de recompensas passam pelo reconhecimento de dimensões comportamentais, pela satisfação de necessidades de autoestima e autorrealização e, tais objetivos atingem-se através de: reconhecimento público (avaliação de desempenho); atribuição de funções de maior responsabilidade (gestão de carreiras); envolvimento dos colaboradores na definição de estratégias da organização (política de comunicação); e pelas oportunidades de valorização pessoal e profissional (gestão de competências).

Camara et al. (2016, p. 450), referem que as RI, “são as que decorrem do próprio trabalho realizado da sua natureza e enquadramento, e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao colaborador”. Na mesma linha de pensamento, Jessen (2010), afirma que as RI conferem aos trabalhadores sentimentos de conquista, responsabilidade, interesse e realização. Deste modo, o processo de trabalho e a resposta do indivíduo a esse processo, formam a RI em si mesma. Camara (2016) salienta, por sua vez, que este tipo de recompensas se encontra muito ligadas à cultura da empresa, aos seus valores e aos princípios operativos, daí, ser complexo enumerar vários tipos de RI. O mesmo, enuncia seis possíveis tipos de RI, nomeadamente: os mecanismos de reconhecimento; a autonomia e responsabilidade; o desenho funcional; as oportunidades de desenvolvimento profissional; o envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da empresa; e o clima organizacional e estilo de gestão.

O reconhecimento, consiste em distinguir e premiar comportamentos e ações que contribuíram para atingir os objetivos da empresa. O reconhecimento implica dar ao seu autor visibilidade dentro da empresa, prestígio entre os colegas e constitui um reforço positivo, ao apontá-lo como exemplo a seguir. Torna-se importante que o reconhecimento tenha carácter simbólico e que não seja banalizado (Camara, 2016).

A autonomia pode ser definida “como a liberdade de ação que um titular de uma função tem, no exercício das suas tarefas, e o maior ou menor impacto que a sua atuação tem nos resultados do negócio” (Camara, 2016, p. 126). A responsabilidade implica a obrigação de prestar contas pelos resultados da sua atuação. A autonomia está naturalmente ligada à responsabilidade; a uma maior autonomia, corresponde uma maior responsabilidade e vice-versa (Rito, 2006).

Camara et al., (2016) afirmam que a par da própria natureza do trabalho efetuado, bem como do grau de interesse e dos desafios, a forma como as atividades são distribuídas por funções e o modo de estruturar o conteúdo das funções e o grau de autonomia, é que são decisivos para determinar o grau de atratividade. O desenho funcional, materializa-se na possibilidade do funcionário participar no processo de tomada de decisão das tarefas executadas, mas também na composição de grupos que possam permitir a troca de experiências que tornam o trabalho, de certa forma, desafiador (Oliveira J. , 2018).

Quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional, podemos aqui referir que, uma das prioridades dos licenciados à procura do primeiro emprego, mais do que o próprio salário, é a oportunidade de aprendizagem e de desenvolvimento profissional que o futuro empregador lhes poderá proporcionar (Camara, 2016). O investimento na formação tem-se tornado uma prioridade empresarial, não apenas na área das competências técnicas, mas também nos domínios da liderança, relacionamento interpessoal, estabilidade emocional e orientação para o cliente. O conceito de desenvolvimento profissional é “atualmente entendido no sentido amplo, indissociável do desenvolvimento pessoal” (Rito, 2006, p. 50). Mais do que o emprego, a “prioridade é a empregabilidade, ou seja, o valor do mercado do perfil de competências de que um profissional dispõe” (Camara, et al., 2016, p. 452).

Quanto ao envolvimento dos empregados na definição dos objetivos da empresa, pode-se dizer que este sistema de envolvimento e participação é altamente motivador para os empregados, constituindo uma poderosa ferramenta para o desenvolvimento dos mesmos.

Camara (2016) refere que existem regras próprias para este sistema. Primeiramente, deverá ser feito através de um processo estruturado, orientado pela gestão de topo, com normas e oportunidades de intervenção definidas. Seguidamente, este sistema exige disciplina organizacional na medida em que caberá sempre à gestão de topo a tomada de decisões finais.

No que concerne ao clima organizacional, Camara (2016) refere que este resulta diretamente da cultura da empresa, da sua finalidade, estratégia, valores e padrões de atuação. Ghoshal & Bartleit (1997, cit. por Camara, 2016) referem três fatores essenciais, relacionados com as aspirações dos empregados e o clima organizacional, a saber: a criação de um sentido de pertença nas pessoas, de forma a inspirar a iniciativa individual; um forte sentido de autodisciplina para alinhar as iniciativas individuais com a orientação global da empresa; e o respeito pelo indivíduo e uma cultura de apoio, aberta, tolerante ao erro e capaz de ser questionada. A organização deve funcionar como um quadro de referências, com uma estratégia clara e partilhada, onde as pessoas sejam encorajadas a desenvolver iniciativas próprias e a correr riscos (Camara, 2016).

O clima organizacional tem também impacto no nível da satisfação profissional e motivação, e para o poder diagnosticar a European Foundation for Quality Management¹⁶ (EFQM), desenvolveu um modelo¹⁷ para permitir medir a perceção que os colaboradores têm na Empresa, dividindo em “oito grandes áreas (ambiente de trabalho, comunicação, perspetivas de carreira, estilo de gestão, sistemas de avaliação, mecanismos de reconhecimento, formação e condições de trabalho” (Camara, 2016). No que concerne ao estilo de gestão, “é consequente das relações de poder e de controlo que se estabelecem na estrutura organizacional e comporta quatro estilos fundamentais” (Camara, 2016, p. 148), conforme apresentamos a seguir, na Figura 7.

¹⁶ Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM).

¹⁷ Segundo www.base-uk.org, o Modelo de Excelência EFQM é uma ferramenta prática para ajudar as organizações a fazer autoavaliação organizacional, procurando medir se elas estão no caminho para a *excelência*, ajudando a compreender as lacunas e soluções estimulantes. É aplicável a qualquer organização, independente do tamanho, estrutura e setor.



Figura 7. Estilos de Gestão.

Fonte: Adaptado de Camara (2016, p.148)

3.2.3.2. Recompensas Extrínsecas

Cohen & Fink (2003) denominam as RE como sendo aquelas que ocorrem exteriormente ao processo de trabalho. Referem também que, caso seja implementado uma RE, este tende a ser mais eficaz quando se tem em consideração as seguintes condições: as recompensas que sejam consideradas importantes por parte dos colaboradores, podem ser ligadas ao desempenho; as informações relativas à forma de atribuição das recompensas devem ser públicas; os órgãos de gestão da empresa, em particular o departamento de RH, devem estar dispostos a explicar aos colaboradores o sistema implementado; deve haver uma adequada variação nas recompensas consoante as variações das necessidades e desempenhos; o desempenho tem de ser medido; a realização de avaliações de desempenho fidedignas; confiança entre a gestão (ou, no caso das pequenas e médias empresas, o superior hierárquico) e os colaboradores.

Jessen (2010, cit. por Oliveira , 2016) salienta que “as recompensas extrínsecas referem-se geralmente às características do trabalho que são externas às próprias tarefas, fornecendo benefícios ou recompensas” (p. 78). Já Sousa et al. (2006) definem RE como as recompensas de natureza material, assumindo muitas vezes a forma de prémios monetários. Camara et al. (2016), identificam quatro tipos de RE: “o salário base, os incentivos (ou remuneração variável), os benefícios sociais e os símbolos de estatuto” (p. 454).

Camara (2016) define salário como “o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho” (p. 155). Refere ainda que, é possível identificar três critérios a que o salário deve obedecer, nomeadamente: ser pago em unidades monetárias ou, mais raramente, em espécie; assumir

um carácter de regularidade; e ser uma contrapartida do trabalho e esforço desenvolvidos pelo colaborador.

O salário pode ter duas componentes, a saber: salário fixo ou variável. O salário fixo é composto pelo salário base que o colaborador recebe, ao qual se podem acrescentar subsídios de carácter regular e periódico genéricos (por exemplo, subsídio de alimentação) e específicos (por exemplo, subsídios de isenção de horário ou, no caso dos agentes da polícia, o subsídio de risco) (Serras, 2014). O salário variável é definido como “o quantitativo que o trabalhador receberá, se conseguir atingir um conjunto de objetivos previamente fixados e quantificados” (Camara, 2016, p. 157).

Os incentivos são outro tipo de RE, e podem ser definidas como “componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o empregado” (Camara, 2016, p. 162). Ainda segundo o mesmo autor, os incentivos têm três objetivos, a saber: estabelecer uma relação entre o nível de recompensas (o sistema de recompensas) e o nível de desempenho do colaborador (sistema de avaliação de desempenho), ou seja, por outras palavras, fazer uma indexação das recompensas às notações de desempenho; estimular comportamentos e ações alinhados com os objetivos organizacionais; e garantir a retenção dos colaboradores entendidos como aqueles que detêm as competências (técnicas e comportamentais), mais adequadas para a prossecução dos objetivos da empresa (Serras, 2014).

Camara (2016), apela a atenção para uma das desvantagens mais relevante dos incentivos. Como explica, os planos de incentivos, apesar da sua grande popularidade, “desencorajam o trabalho em equipa, estimulam os empregados a concentrarem-se no curto prazo e levam as pessoas a ligar a recompensa à sua capacidade de fazer política interna e à sua personalidade agradável, em vez de ao seu desempenho” (p. 167). Serras (2014, cit. por Camara, 2011) destaca algumas modalidades de incentivos, designadamente: as comissões e os bónus, ambos incentivos a curto prazo, de tipo monetário; os planos de opções (*stock options*), de unidades de participação (*phantom shares*) e de doação ou venda de ações (*stock grants*), que assumem a figura de incentivos de médio e longo prazo do tipo monetário.

Quanto aos benefícios (outra das componentes variáveis das RE), Silva (2008) refere que são o elemento das recompensas que tem como desígnio dar resposta a algumas

necessidades dos trabalhadores, e são caracterizados por ter “uma componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo, visando dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados ou de uma Empresa” (Camara, 2016, p. 200).

Os benefícios podem subdividir-se consoante a sua periodicidade (a curto ou longo prazo), e a população a que se destina, podendo ser sociais ou específicos (Serras, 2014). Os benefícios sociais destinam-se a todos os colaboradores da empresa e visam satisfazer necessidades primárias e de segurança dos mesmos (Camara, 2016). Exemplos de benefícios sociais, são o caso das despesas de representação, de viagens e os seguros de vida capitalizáveis. Por outro lado, “os benefícios específicos (*fringe benefits*), tal como o próprio nome indica, são específicos para alguns colaboradores da empresa, quer devido ao seu nível hierárquico, quer devido à natureza das suas funções” (p. 203). Exemplos de benefícios sociais, são o caso das despesas de representação, de viagens e os seguros de vida capitalizáveis.

Por último, os símbolos de estatuto definidos por Camara (2016, p. 217) constituem “sinais exteriores da importância que as Empresas conferem aos seus gestores seniores e têm por objetivo aumentar a sua autoestima e consolidar o seu sentimento de autorrealização”. Existem diversos tipos de símbolos de estatuto, sendo que Camara (2016) refere que os símbolos de estatuto são sinais exteriores de importância, mas são também sinais de poder dentro da empresa e apresenta alguns exemplos: “a dimensão e localização do gabinete de trabalho; o tipo de mobiliário e de decoração; o lugar reservado para estacionamento; o carro de serviço topo de gama; motorista privado; o direito a um(a) assistente/secretário(a) pessoal; a atribuição de cartão de crédito; o pagamento pela empresa das quotas em clubes ou associações prestigiadas; e a existência de sala de jantar da Administração” (p. 221).

Seguindo o pensamento de Oliveira (2018), existem alguns investigadores que discordam da atribuição das RE, salientando que estes “podem começar a enfraquecer as motivações intrínsecas” (p. 81). Salienta ainda este autor que as RE podem, de certo modo, reduzir a autonomia e a automotivação individual, levando a existencia de uma atenção exagerada para as recompensas de carácter económico, “enfraquecendo assim, a proatividade e o comportamento inovador dos funcionarios” (p. 81). Existem outros autores que acreditam que são capazes de motivar as pessoas por serem RE, podendo no entanto punir as pessoas quando esta mesma recompensa, por algum imprevisto, deixar de existir ou até mesmo sofrer

alguma diminuição do seu valor, o que pode quebrar relacionamentos e desencorajar as pessoas a assumirem certos riscos (Oliveira J. , 2018).

3.3.SISTEMA DE RECOMPENSAS NAS FORÇAS ARMADAS DE MOÇAMBIQUE

As Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM) inserem-se na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional, dirigido por um Ministro e que dele dependem o chefe do Estado Maior General das FADM e os responsáveis dos demais órgãos, serviços e organismos colocados na sua dependência¹⁸. Segundo a Constituição da República de Moçambique (CRP), as FADM, visam “defender a independência nacional, preservação da soberania e integridade do país e garantir o funcionamento normal das instituições e a segurança dos cidadãos contra qualquer agressão armada”.¹⁹

Essencialmente, as FADM cumprem o seguinte papel: defesa dos interesses vitais do país contra todas as formas de ameaça ou agressão; a garantia da integridade do território nacional, a soberania, a liberdade dos cidadãos e a segurança dos meios do desenvolvimento da nação; assegurar o funcionamento normal das instituições em todas as circunstâncias e face a quaisquer ameaças diretas ou indiretas; participar na proteção dos organismos, instalações ou meios civis determinantes para a manutenção da vida das populações, bem como tomar medidas de proteção e de socorro que se queiram em determinadas circunstâncias por decisão da autoridade competente; participar em ações tendentes a manutenção da paz e ao respeito ao direito internacional; contribuir para a defesa e a segurança da região e do continente apoiando as ações de prevenção e de resolução de conflitos; assegurar a defesa do território nacional face a todo o tipo de ameaça incluindo o terrorismo (Lei nº 17/97).²⁰

A componente militar de Defesa Nacional é assegurada pelas FADM, e a não militar pelos demais órgãos do Estado, que se incluem a PRM (Timana, 2018). A política de defesa e segurança é operacionalizada através da Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA)²¹, a qual define que a Defesa Nacional é a atividade desenvolvida pelo Estado e

¹⁸ Art.º 33.º n.ºs 1 e 2, Lei 18/97, de 1 de outubro (Lei da Defesa Nacional).

¹⁹ Art.º 261.º, Lei n.º 1/2018, de 12 de junho (Constituição da República de Moçambique, Versão atualizada).

²⁰ Lei n.º 17/97, de 1 de outubro (Lei da política de Defesa e Segurança - Assembleia da República).

²¹ Lei n.º 18/97, de 1 de outubro (Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas).

pelos cidadãos que visa defender a independência nacional, preservar a soberania, a unidade e a integridade do país e garantir o funcionamento normal das instituições e a segurança dos cidadãos contra qualquer ameaça ou agressão armada (Lei nº 18/97).

As FADM são constituídas por três ramos²², nomeadamente: o Exército, que detém as forças terrestres; a Força Aérea, com os meios de detenção de navios hostis nas águas territoriais, na Zona Económica Exclusiva, na Plataforma Continental; e a Marinha, que detém a unidade de polícia naval para o controlo da pesca ilegal, tráfico de drogas, corais e relíquias marinhas (Chale, 2011).

No que concerne às remunerações, bem como aos benefícios nas FADM, é o Decreto n.º 20/99, de 4 de maio que regula o estatuto remuneratório das FADM. Este diploma, refere-se ao Direito à remuneração²³, esta que é paga em doze mensalidades e que inclui nela o subsídio de férias²⁴. Este diploma prevê ainda a atribuição de um subsídio do militar nomeado com cargo superior ao posto, que corresponderá à diferença entre o vencimento do seu posto e o do posto orgânico requerido.²⁵

O diploma preconiza também o pagamento de prestações sociais, alojamento, alimentação e fardamento²⁶. As pessoas de família a cargo de militares terão direito a receber por morte deste, um subsídio equivalente a seis meses das remunerações próprias do cargo ou função que exercia no momento do falecimento²⁷. Além do vencimento base que já referido, aos militares são ainda atribuídos suplementos inerentes às condições especiais de trabalho e chefia²⁸, aos riscos especiais de trabalho²⁹, qualificações científicas e técnicas³⁰, pela qualidade, eficiência e zelo³¹ e ainda ajudas de custo nas suas deslocações em missão de serviço.³² No âmbito das RI, aos militares das FADM há que salientar que estes podem ser promovidos por distinção e pelo comportamento exemplar, zelo excecional e ainda concedidas recompensas como Elogio e Louvores.

²² Art.º 19.º n.º 4, Lei 18/97, de 1 de outubro (Lei da Defesa Nacional).

²³ Art.º 3.º do Decreto n.º 20/99, de 4 de maio (estatuto remuneratório das FADM).

²⁴ Art.º 3.º n.º 2, do Decreto n.º 20/99, de 4 de maio (estatuto remuneratório das FADM).

²⁵ Art.º 5.º do Decreto n.º 20/99, de 4 de maio (estatuto remuneratório das FADM).

²⁶ Secção II, Decreto n.º 20/99, de 4 de maio (estatuto remuneratório das FADM).

²⁷ Art.º 9.º do Decreto n.º 20/99, de 4 de maio.

²⁸ Art.º 30.º do Decreto n.º 20/99, de 4 de maio.

²⁹ Art.º 31.º do Decreto n.º 20/99, de 4 de maio.

³⁰ Art.º 32.º do Decreto n.º 20/99, de 4 de maio.

³¹ Art.º 33.º do Decreto n.º 20/99, de 4 de maio.

³² Art.º 35.º do Decreto n.º 20/99, de 4 de maio.

O Decreto n.º 47/2017 de 23 de agosto, no sentido de reconhecer o desempenho dos militares das FADM, estabelece o Sistema de Medalhas das FADM nas suas diferentes espécies, com vista a galardoar e premiar atos de excecional valor, bem como dedicação à profissão.³³ Ainda no âmbito das RI, a Lei n.º 10/2011, de 13 de julho estabelece o Sistema de Títulos Honoríficos e Condecorações da República de Moçambique, e prevê a atribuição aos membros das FADM de uma medalha de mérito militar, cujo objetivo é valorizar os serviços prestados na defesa da Pátria e na manutenção da segurança interna e internacional dos militares, que no exercício de suas funções revelem elevada competência e qualidades profissionais e pessoais, contribuam significativamente para a eficácia, prestígio e o cumprimento da missão das FADM.³⁴

3.4.SISTEMA DE RECOMPENSAS DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA PORTUGUESA (PSP)

Em conformidade com a Lei 53/2007, lei orgânica da Polícia de Segurança Pública (PSP), no seu artigo 1º, a PSP é definida como sendo força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público dotada de autonomia administrativa³⁵ e tem a missão de assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei.³⁶

No âmbito das recompensas na PSP, importa vincar primeiramente o Estatuto do pessoal da PSP, o Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, que vem atribuir aos polícias alguns direitos, nomeadamente, “direito a beneficiar de medidas e ações de medicina preventiva”³⁷, bem como o “direito à utilização gratuita dos transportes coletivos terrestres, fluviais e marítimos nas deslocações dentro da área de circunscrição em que exercem funções e entre a sua residência habitual e a localidade em que prestam serviço”³⁸, o direito ao apoio judiciário em processos inerentes ao desempenho de funções³⁹, e o direito a

³³ Art.º 3.º do Decreto n.º 47/2017 de 23 de agosto (Regulamento de Medalhas Militares das FADM).

³⁴ Art.º 23.º da Lei n.º 10/2011, de 13 de julho (Sistema de Títulos Honoríficos e Condecorações da República de Moçambique).

³⁵ Art.º 1º nº 1 da Lei 53/2007, de 31 de agosto (Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública).

³⁶ Art.º 1º nº 2 da Lei 53/2007, de 31 de agosto (Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública).

³⁷ Art.º 21.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro (Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da (PSP).

³⁸ Art.º 22.º, números 1 e 2 do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro (Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da (PSP).

³⁹ Art.º 26.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro (Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da (PSP).

assistência religiosa⁴⁰. O pretérito diploma refere-se ainda no seu capítulo X sobre a proteção social e benefícios sociais dados aos seus profissionais, mormente o direito destes de beneficiarem de um sistema de proteção, que abrange, designadamente, pensões de reforma, de sobrevivência e de preço de sangue, subsídio de invalidez e outras formas de assistência e apoio social, bem como beneficiar do Serviço de Assistência na Doença, para os elementos e para as suas famílias⁴¹. Têm ainda o direito a ação social complementar, através dos Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública (SSPSP).⁴²

O mesmo diploma prevê ainda incentivos que se traduzem na possibilidade de serem atribuídos prémios de desempenho⁴³, nos termos previstos para os demais trabalhadores em funções públicas. Este incentivo “pode ser atribuído através de uma compensação monetária ou concessão de dias de férias” (Oliveira J. , 2018, p. 47).

No concernente à remuneração variável, o Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de outubro⁴⁴, indica que os elementos da PSP poderão receber suplementos por serviço nas forças de segurança; suplemento especial de serviço; suplemento de patrulha; suplemento de turno e piquete; de comando e de residência. Importa também enunciar a previsão do abono de alimentação.⁴⁵

Quanto aos símbolos de estatuto na PSP, prevê-se o direito a habitação, bem como ao direito de atribuição de veículo⁴⁶, motorista e telemóveis⁴⁷ a titulares de determinados cargos.

No âmbito das RI, há que versar sobre o Regulamento Disciplinar da PSP aprovado pela Lei n.º 7/90 de 20 de fevereiro, servindo “para distinguir o comportamento exemplar e o zelo excecional e para destacar atos de relevo social e profissional, podendo ser concedidas

⁴⁰ Art.º 30.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro (Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da (PSP).

⁴¹ Art.º 144.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro (Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da (PSP).

⁴² Art.º 145.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro (Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da (PSP).

⁴³ Art.º 143.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro (Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da (PSP).

⁴⁴ Remissão do Artigo 154.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro (Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da (PSP).

⁴⁵ Art.º 146.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro (Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da (PSP).

⁴⁶ Conforme o Despacho n.º 04/GDN/2000, alterado pelo Despacho n.º 09/GDN/2000.

⁴⁷ Conforme o Despacho n.º 12/GDN/2000.

as seguintes recompensas: a) Elogio; b) Louvor; c) Promoção por distinção”⁴⁸, existindo ainda neste âmbito uma Licença de Mérito Excecional.⁴⁹

Relativamente ao Regulamento das Medalhas de Segurança Pública, é regulado pelo Decreto-Lei 177/82, de 12 de maio, e “destinam-se a galardoar os serviços notáveis prestados às forças de segurança e à Nação e bem assim a distinguir altas virtudes reveladas no serviço, por agentes da força pública ou militares ao seu serviço”⁵⁰, com a particularidade de atribuição exclusiva a elementos da PSP da medalha de Comportamento Exemplar (de Ouro, Prata ou Cobre).⁵¹

3.5.SISTEMA DE RECOMPENSAS DA PRM

À luz do artigo 1º da Lei nº 16/2013, de 16 de agosto, que aprova a Lei da Polícia da República da Moçambique, abreviadamente designada PRM, é um serviço público, de natureza paramilitar, integrado no ministério que superintende a área da ordem e segurança pública. No seu funcionamento e atuação, observa aos princípios do respeito pela Constituição, leis e demais normas vigentes na República de Moçambique⁵², guiando-se pelo respeito da legalidade, neutralidade, apartidarismo, imparcialidade, integridade, isenção, objetividade, proporcionalidade, igualdade de tratamento e respeito pelos direitos e liberdades fundamentais do Homem.⁵³ Os membros da PRM gozam de todos os Direitos, liberdades e garantias, reconhecidos aos demais cidadãos⁵⁴, sem prejuízo das restrições previstas por lei.

No que concerne as recompensas na PRM, importa começar por referenciar o Decreto 28/99 de 24 de maio, o Estatuto da Polícia, que é aplicado aos membros da PRM em qualquer situação de prestação de serviço⁵⁵. No âmbito das RI, este diploma prevê as seguintes modalidades de promoções: promoção por Habilitação com curso adequado, por Antiguidade, Seleção, Escolha e a Título Excecional⁵⁶, e o Decreto 28/99 de 24 de maio,

⁴⁸ Art.º 21.º da Lei n.º 7/90 de 20 de fevereiro (Regulamento Disciplinar da PSP).

⁴⁹ Art.º 54.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro (Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da (PSP).

⁵⁰ Art.º 1.º, número 1 do Decreto-Lei 177/82 de 12 de maio (Regulamento de medalhas de segurança pública).

⁵¹ Art.º 2.º, número 2 do Decreto-Lei 177/82 de 12 de maio (Regulamento de medalhas de segurança pública).

⁵² Art.º 2.º número 1 da Lei 16/2013, de 16 de agosto (Lei da PRM).

⁵³ Art.º 3.º números 1 e 2 do Decreto 84/2014, de 31 de dezembro (Regulamento Disciplinar da PRM).

⁵⁴ Art.º 10.º do Decreto 84/2014, de 31 de dezembro (Regulamento Disciplinar da PRM).

⁵⁵ Art.º 1.º do Decreto 28/99 de 24 de maio, (Estatuto da Polícia da República de Moçambique).

⁵⁶ Art.º 33.º do Decreto 28/99 de 24 de maio, (Estatuto da Polícia da República de Moçambique).

prevê promoção por fidelidade à Nação e à pátria Moçambicana, competência profissional, dedicação, disciplina e bom comportamento⁵⁷. A mesma lei prevê ainda o direito aos títulos, honras, distinções e precedências adequadas⁵⁸.

O Decreto 28/99 de 24 de maio, prevê também que o membro da PRM tenha direito ao patrocínio judiciário⁵⁹, direito aos vencimentos e suplementos⁶⁰, vencimentos em regime excecional, este atribuído aos oficiais gerais que exerçam as funções de Comandante Geral e de Vice-Comandante Geral⁶¹. Aos membros da PRM e suas famílias reserva-lhes também, em conformidade com o mesmo diploma, ao direito de assistência médica, medicamentosa e hospitalar, bem como a meios auxiliares de diagnóstico⁶² e através dos Serviços Sociais da PRM (SSPRM) preconiza o mesmo diploma, que o membro da PRM e sua família tem direito ao apoio social⁶³.

Quanto aos símbolos de estatuto, a PRM atribui aos oficiais gerais que estejam no desempenho das funções de Comandante Geral, Vice-Comandante Geral, Comandante Provincial, Comandante Distrital e de Posto Policial, o direito a habitação por conta do Estado⁶⁴ e, aos restantes membros reserva-lhes o direito de habitação em bairros policiais⁶⁵ e para o desempenho de determinadas funções consoante o cargo exercido, o direito a transporte⁶⁶ nas condições estabelecidas pelo Decreto 4/88, de 8 de abril⁶⁷.

A PRM, no que concerne aos demais direitos, encontra-se sujeito também ao regime geral dos funcionários e agentes do Estado⁶⁸, a lei 10/2017, de 1 de agosto. Este diploma prevê que a remuneração dos funcionários e agentes do Estado seja constituída por vencimentos e suplementos⁶⁹. Prevê a atribuição do suplemento de trabalho em condições excecionais pelo risco do trabalho⁷⁰, aqui fazendo referência ao subsídio de risco atribuído aos membros da PRM, bem como ao direito de adquirir o vencimento correspondente à

⁵⁷ Art.º 46.º alíneas a-i) da Lei 16/2013, de 16 de agosto (Lei da PRM).

⁵⁸ Art.º 40.º da Lei 16/2013, de 16 de agosto (Lei da PRM).

⁵⁹ Art.º 83.º do Decreto 28/99 de 24 de maio, (Estatuto da Polícia da República de Moçambique).

⁶⁰ Art.º 85.º do Decreto 28/99 de 24 de maio, (Estatuto da Polícia da República de Moçambique).

⁶¹ Art.º 86.º do Decreto 28/99 de 24 de maio, (Estatuto da Polícia da República de Moçambique).

⁶² Art.º 87.º do Decreto 28/99 de 24 de maio, (Estatuto da Polícia da República de Moçambique).

⁶³ Art.º 88.º do Decreto 28/99 de 24 de maio, (Estatuto da Polícia da República de Moçambique).

⁶⁴ Art.º 89.º n.º 1 do Decreto 28/99 de 24 de maio, (Estatuto da Polícia da República de Moçambique).

⁶⁵ Art.º 89.º n.º 2 do Decreto 28/99 de 24 de maio, (Estatuto da Polícia da República de Moçambique).

⁶⁶ Art.º 90.º n.º 3 do Decreto 28/99 de 24 de maio, (Estatuto da Polícia da República de Moçambique).

⁶⁷ Regime de alienação de viaturas a funcionários do Estado moçambicano.

⁶⁸ Lei n.º 10/2017, de 1 de agosto (Estatuto dos Funcionários e Agentes do Estado).

⁶⁹ Art.º 53.º da Lei n.º 10/2017, de 1 de agosto (Estatuto dos Funcionários e Agentes do Estado).

⁷⁰ Art.º 56.º da Lei n.º 10/2017, de 1 de agosto (Estatuto dos Funcionários e Agentes do Estado).

função mais elevada que tenha desempenhado nos últimos cinco anos com uma avaliação de desempenho positivo.⁷¹

A PRM está também sujeita ao regime estabelecido pelo Sistema de Carreiras e Remunerações (SCR), o Decreto n.º 54/2009, de 8 de setembro, aplicado aos funcionários e agentes do Estado. Este prevê aos funcionários e agentes do Estado, a qual a PRM é parte integrante, no seu capítulo VII, algumas componentes da remuneração, nomeadamente: a atribuição de bónus especial aos funcionários com habilitação de nível médio e superior⁷², bem como a atribuição do subsídio de localização, fixado tendo em conta as condições de vida e trabalho das áreas territoriais onde os funcionários prestam serviço⁷³. O diploma prevê também uma gratificação por chefia⁷⁴ aos funcionários e agentes do Estado, que corresponderá a 25% do salário base auferido⁷⁵, bem como a atribuição de ajudas de custos nas deslocações em missão de serviço.⁷⁶

Em conformidade com a Lei n.º 10/2011, de 13 de julho, lei do Sistema de Títulos Honoríficos e Condecorações da República de Moçambique, tal como sucede com as FADM, aos membros da PRM são atribuídos Medalha de Mérito de Polícia⁷⁷, concedidos com o objetivo de valorizar e estimular atos de coragem e de abnegação na defesa da ordem, segurança e tranquilidade públicas⁷⁸. Este diploma prevê ainda a atribuição de Medalha de Mérito de Segurança, criada com o objetivo de premiar os membros dos serviços de segurança, pela sua atuação na defesa dos interesses do Estado.⁷⁹

Oliveira (2018) salienta que se pode relacionar as promoções a nível vertical (entenda-se promoção de categoria) como fatores de motivação intrínseca. Contudo, sendo estas acompanhadas sempre “de um aumento na vertente monetária possuem um cariz híbrido”, pois a pessoa é motivada pela possibilidade de ascensão na carreira, mas também fica “satisfeita” pelo aumento da componente remuneratória fixa” (p. 48).

⁷¹ Art.º 55.º da Lei n.º 10/2017, de 1 de agosto (Estatuto dos Funcionários e Agentes do Estado).

⁷² Art.º 24.º do Decreto n.º 54/2009, de 8 de setembro (Sistema de Carreiras e Remunerações).

⁷³ Art.º 25.º do Decreto n.º 54/2009, de 8 de setembro (Sistema de Carreiras e Remunerações).

⁷⁴ Art.º 26.º do Decreto n.º 54/2009, de 8 de setembro (Sistema de Carreiras e Remunerações).

⁷⁵ Art.º 26.º n.º 1 do Decreto n.º 54/2009, de 8 de setembro (Sistema de Carreiras e Remunerações).

⁷⁶ Art.º 23.º alínea f) do Decreto n.º 54/2009, de 8 de setembro (Sistema de Carreiras e Remunerações).

⁷⁷ Art.º 24.º da Lei 10/2011, de 13 de julho (Sistema de Títulos Honoríficos e Condecorações da República de Moçambique).

⁷⁸ Art.º 24.º n.º 1 da Lei 10/2011, de 13 de julho (Sistema de Títulos Honoríficos e Condecorações da República de Moçambique).

⁷⁹ Art.º 25.º n.º 1 e 2 da Lei 10/2011, de 13 de julho (Sistema de Títulos Honoríficos e Condecorações da República de Moçambique).

3.6.SÍNTESE CAPITULAR

No capítulo que acabámos de expor, foi possível verificar que o SR é bastante complexo e de difícil definição, não sendo fácil a criação de um modelo que se considere único na política de definição salarial, tal como afirmam Camara et al. (2016), este sistema é basicamente constituído por duas grandes componentes: as RI e as RE, o que permite de certo modo uma visão global, estabelecendo uma diferenciação entre o papel desempenhado por cada um destes, existindo assim, fatores que conduzirão a satisfação e motivação. De certo modo, existe uma necessidade de encontrar um equilíbrio entre as RI e RE, de maneira a que as organizações sejam financeiramente exequíveis e que estas recompensas alcancem como já referimos, tanto a satisfação como a motivação dos funcionários.

Em todas as organizações, incluindo as Forças de Defesa e Segurança (FDS), pese embora nestas últimas com algumas limitações, particularizando Moçambique, ditadas pelo contexto social e político em que estão inseridas, existe sempre uma necessidade de as organizações desenharem e implementarem um SR alinhado com os objetivos da empresa, tendo também em consideração as características dos seus colaboradores, procurando valorizar o que há de melhor em cada um destes e assim ajustar as suas necessidades e, dentro do possível, criar o tal equilíbrio entre as componentes intrínsecas e extrínsecas. Tal como afirma Oliveira (2018), “uma vez criado este equilíbrio, o SR torna-se ferramenta essencial para motivar o capital humano” (p. 98), este que constitui recurso indispensável em qualquer que seja a organização.

CAPÍTULO 4:

PARTE EMPÍRICA E RESULTADOS

4.1.INTRODUÇÃO

Uma vez concluída a revisão da literatura, inicia-se o estudo de caso, que é considerado o “método mais adequado para conhecer em profundidade todas as nuances de um determinado fenómeno organizacional” (Martins 2008, p. 13). A teoria deve ser feita no sentido de se poder por em prática e toda a prática deverá obedecer a teoria (Pinto, 2017) e tal como se referiu Fernando Pessoa (1986), na vida superior a teoria e a prática complementam-se, podendo-se dizer que elas foram feitas uma para a outra. É nesta perspetiva prática que se pode explorar “um único fenómeno, limitado no tempo e na ação, onde o investigador recolhe informação detalhada” (Baptista & Sousa, 2011, p. 64).

O SR na PRM constitui um tema sensível, relacionando-se quer com sentimentos de satisfação e com a motivação dentro da organização, constituindo assim de extrema importância, não somente para os Guardas da PRM (foco do presente estudo), mas também para todos os elementos com funções policias. Neste sentido, pretendemos com esta investigação apurar se o SR da PRM conduz à satisfação dos Guardas da Polícia e se este se constitui adequado para a concretização das suas expectativas, enquanto colaboradores diretos daquela organização. Cingir-nos-emos basicamente nas dimensões das RI pois, são estas que de certa maneira contribuem para o surgimento de sentimentos de satisfação e de motivação, que consequentemente influenciaram no desempenho de suas funções quotidianas.

4.2.METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA

No sentido de responder à problemática do presente estudo de caso, optámos pelo recurso ao método qualitativo através da realização de entrevistas e consequente análise de conteúdo das respostas.

Os participantes do presente estudo envolveram oito profissionais da PRM, abrangendo os seguintes cargos: altos dirigentes da Direção de Pessoal e Formação (DPF), área responsável pela GRH na PRM; membros da Direção de Logística e Finanças (DILOF), responsável pela gestão financeira e de fundos da PRM; e ainda, membros de escalão inferior da hierarquia policial.

4.2.1. Entrevista Estruturada

A entrevista permite o acesso a elementos de reflexão com valor incremental e que não seriam passíveis de recolha através de outro método, proporcionando também ao investigador uma oportunidade para esclarecer respostas do entrevistado (Sarmiento, 2013). A entrevista pode ser definida como sendo um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou até mesmo de grupos, com várias pessoas cuidadosamente seleccionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objetivos da recolha de informações (Baptista & Sousa, 2011).

Dado que o presente estudo tem como foco a polícia moçambicana, e não tendo sido possível a deslocação àquele país, as entrevistas foram realizadas com recurso a tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente Skype e e-mail direcionado.

Conforme consta do Apêndice B, permitindo a comparabilidade de dados recolhidos entre os diferentes entrevistados (Bogdan & Biklen, 1994). A comparação dos dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo, a qual permite “um alcance analítico de natureza quantitativa e/ou inferencial” (Espírito Santo, 2015).

Espírito Santo (2015) refere ainda que, uma das grandes vantagens da entrevista, é o facto de “para além do que está previsto no guião, o entrevistador também pode verificar acerca da veracidade das respostas na espontaneidade dos juízos decorrentes da natureza aberta das perguntas” (p. 37).

4.2.2. Validação e pré- teste

A entrevista foi validada quanto ao seu conteúdo, forma e escrita pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes e pela Professora Doutora Maria Teresa Payan Martins. Uma vez realizada a aplicação do pré-teste ao primeiro entrevistado, esta não mereceu qualquer tipo de alteração ao guião inicial.

4.3. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo, constitui uma das técnicas de tratamento da informação bastante utilizadas na investigação empírica, não se podendo confundir como um método. Bardin (2011), refere-se à análise de conteúdo como “o conjunto de técnicas de análise das comunicações” (p. 33) que utiliza “procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens” (p. 40), cuja intenção é a “inferência de conhecimentos relativos às condições de produção com recurso a indicadores quantitativos ou não” (p. 40). Birelson (1952) define análise de conteúdo como sendo uma técnica de investigação que permite “a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (p. 103). Krippendorff (1980) define análise de conteúdo como sendo “uma técnica de investigação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto” (p. 103). Tais inferências, de acordo com Bardin (2011), permitem a passagem da descrição dos factos à interpretação.

Sarmiento (2013) refere-se à análise de conteúdo como “uma metodologia utilizada nos estudos de conteúdo da comunicação, que analisa numericamente a frequência da ocorrência de determinados termos, conceitos ou palavras, agregando-as em categorias” (p. 47). O mesmo autor realça ainda que esta técnica fundamenta-se no estabelecer a existência e frequência de conceitos num determinado texto (Sarmiento, 2013).

Sendo assim, para o desenvolvimento da parte empírica, foi utilizado o método de análise exploratório, sem categorização prévia, e no qual “são realçados nos textos das entrevistas, as diferenças e as semelhanças que caracterizam as opiniões dos entrevistados” (Moscovici apud Sarmiento, 2013, p. 49).

4.4.Resultados

Apresentamos a seguir os resultados provenientes da análise de conteúdo das respostas às questões da entrevista.

Relativamente a primeira questão: **Qual a importância, para si, do Sistema de Recompensas numa instituição/organização e qual o seu impacto na atração, satisfação e retenção dos trabalhadores?** Unanimemente, 100% dos entrevistados, afirmaram que o SR é fundamental em qualquer que seja a organização. Ainda na mesma questão a opinião não foi unânime quanto ao seu impacto, uma vez que 75% dos entrevistados referiram que os SR têm um grande impacto para a atração satisfação e retenção dos colaboradores, por outro lado, 25% não conseguiram responder a esta parte da questão, conforme os Quadros 1 e 2 (Apêndice K).

Quanto a segunda questão, na qual perguntámos aos entrevistados: **Atualmente (43 anos desde a sua criação) como está estruturado o Sistema de Recompensas da PRM e, na prática, como é feita a sua aplicação?** A maior parte, 62.5% dos entrevistados, afirmaram não existir uma estrutura que possa ditar os critérios dos SR na PRM, contrariamente 25% afirmaram existir uma estrutura aplicada nesse âmbito na PRM e que tal é definida de acordo com as categorias existentes, enquanto que 12.5% não responde a esta parte da questão. Ainda na mesma questão, quanto à sua aplicação legal e prática: 37.5% afirmam existir uma deficiente regulamentação na matéria dos SR na PRM; 25% afirmaram falta de legislação e regulamentação na mesma matéria; outros 25% dos entrevistados referiram que são várias as modalidades seguidas para aplicação legal dos SR, o que dificulta uma própria estruturação; e 12.5% desconhece completamente esta matéria (cf., quadros 3 e 4, Apêndice L).

Na terceira questão efetuada: **Considera que o sistema de recompensas da PRM é adequado às expectativas dos colaboradores/profissionais e que este consegue satisfazer e motivar os profissionais no desempenho das suas funções?** Grosso número 62.5% dos entrevistados afirmaram que o SR da PRM não é adequado as expetativas dos seus colaboradores a ponto de os satisfazer e motivar no desempenho de suas funções, enquanto que 25% afirmam que o SR é adequado e, por outro lado, 12.5% afirmaram ser o sistema possível, carecendo o mesmo de ser melhorado através de adoção de políticas mais arrojadas, tal como ilustra o quadro 5 e 6 (Apêndice M).

Relativamente à quarta questão: **Qual tem sido o contributo, por exemplo, do Ministério do Interior, do Comando Geral da PRM ou dos Comandos Provinciais, na definição da política de recompensas na PRM?** A maior parte, 62.5% dos entrevistados, afirmaram que todas as políticas de recompensas na PRM são definidas centralmente, isto é, ao nível do Comando Geral da PRM, enquanto que 37.5% afirma existir colaboração e coadjuvação de todos os órgãos para a definição das mesmas políticas, conforme o Quadro 7 e 8 (Apêndice N).

Na quinta questão: **O sistema de recompensas da PRM tem sido atualizado ao longo dos 43 anos da PRM, ou tem-se mantido inalterado desde a sua criação?** A maioria dos entrevistados 62.5% salientam que ao longo dos tempos a mesma tem sofrido alguma atualização, existindo por outro lado 37.5% a se referirem que a mesma nunca foi atualizada, (cf., quadros 9 e 10 Apêndice O).

Quanto a última questão: **Na sua opinião, considera que existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PRM, tendo em conta os desafios atuais?** A maior parte, 50% dos entrevistados, afirmaram existirem SR eficazes para a PRM, todavia 37.5% salientam também que sim, mas que os mesmos precisam de ser adequados a realidade policial, e apenas uma minoria, 12.5% afirma não existirem SR eficazes (*vide* quadros 11 e 12, Apêndice P).

CAPÍTULO 5:

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1.INTRODUÇÃO

No presente capítulo procedemos com a resposta à pergunta de partida, bem como à verificação, ou não, das respetivas hipóteses colocadas no primeiro capítulo deste trabalho académico. Verificaremos também o cumprimento dos objetivos a que nos propusemos atingir, bem como a resposta à problemática abordada. Ainda, neste capítulo, serão elaboradas algumas propostas acerca de um modelo de SR na PRM, bem como as respetivas conclusões finais. De salientar que o trabalho findará com algumas recomendações e uma análise crítica às limitações que, de certo modo, nos ocorreram ao longo do desenvolvimento da presente investigação.

5.2.VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

No primeiro capítulo propusemos três hipóteses, todas elas práticas. Importa-nos deste modo, a seguir, apurar a sua verificação.

O sistema de recompensas em vigor na PRM consegue influenciar sobre a satisfação dos Guardas da Polícia.

Esta hipótese não se verifica. No estudo de caso realizado, verificámos que 62.5% dos entrevistados afirmaram não existir uma estrutura que possa ditar os critérios dos SR na PRM, constituindo este facto a razão deste não conseguir exercer uma influência que os possa satisfazer (Apêndice M). Ainda sobre esta questão, é possível apurar que alguns entrevistados salientaram que muitos dos colaboradores que ingressam recentemente na PRM, não tem sido por motivos da eficácia do seu SR, mas por motivações díspares desta, sendo que os colaboradores se mantêm pelo gosto da profissão e por falta de alternativas, pergunta 1 (Apêndice E).

O sistema de recompensas da PRM está desajustado com as aspirações dos Guardas da Polícia.

Esta hipótese verifica-se. No estudo de caso que realizámos, é possível verificar que 62.5% dos entrevistados afirmaram que o SR da PRM não é adequado às expectativas dos

seus colaboradores, a ponto de os satisfazer e motivar no desempenho de suas funções, considerando deste modo desajustada com as suas aspirações (Apêndice N).

O sistema de recompensas da PRM é eficaz, face há exigências que as Organizações sofrem nos dias de hoje.

Esta hipótese não se verifica. No presente estudo, 87.5 % dos entrevistados afirmaram que existem SR mais eficazes para a PRM, pese embora deste número, 37.5 % referiram que tais SR eficazes, deveriam primeiramente ser adequados à realidade policial (Apêndice Q). Como nos referimos ao longo da revisão de literatura nos Capítulos 2 e 3, as organizações precisam de ser readaptadas ao contexto em que estão inseridas, como é o caso, em nosso entender, da cultura policial que se insere numa cultura hierarquizada e obedecendo a um único comando.

5.3.CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Tendo em consideração os objetivos previamente estabelecidos no primeiro capítulo desta investigação, podemos considerar que os mesmos foram integralmente cumpridos.

Identificar o sistema de recompensas da PRM.

Este objetivo foi cumprido na sua totalidade. Foi realizada uma análise aprofundada à legislação e regulamentação existente sobre a temática dos SR na PRM. Um fator importante também a salutar para o cumprimento deste objetivo, foi a colaboração dos entrevistados que deixaram o seu contributo acerca dos SR e da sua forma de aplicação, efetivação e relevância naquela organização policial.

Perceber se o sistema de recompensas em vigor na PRM consegue influenciar na satisfação dos Guardas da Polícia.

O objetivo foi cumprido na totalidade. Através da aplicação das entrevistas aos respetivos dirigentes e membros de escalão inferior, verificou-se que o SR em vigor na PRM não consegue influenciar a satisfação dos Guardas, devendo o mesmo ser passível de alterações no sentido de ser ajustada ao contexto socio económico que Moçambique atravessa, conforme nos referimos ao longo da revisão da literatura nos Capítulos 2 e 3, a satisfação dos trabalhadores é um fator essencial para o sucesso das mais diversas organizações devendo serem dadas especial atenção e adequadas ao momento.

Propor um sistema de recompensas atual que possa ser mais atrativo e satisfatório para a PRM com base nos modelos em uso noutras organizações.

Este objetivo foi cumprido na íntegra. Através da análise do SR de outras forças e serviços de segurança nacionais, bem como da análise ao estudo de caso efetuado, foi possível conceber algumas sugestões no sentido de propor alterações ao atual modelo em vigor na PRM, que possa ser mais atrativo e gerador de sentimentos de satisfação por parte dos seus colaboradores e, deste modo, contribuir para o sucesso da organização.

5.4.RESPOSTA À PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

O atual sistema de recompensas da PRM conduz à satisfação dos Guardas da Polícia?

Elaborada a revisão de literatura de vários conceitos-chave na área das ciências de Gestão e, com a realização de um estudo de caso incidido na PRM, verificou-se que, atualmente, o Sistema de Recompensas da PRM não consegue satisfazer os Guardas da Polícia.

O SR da PRM não reúne, atualmente, os pressupostos para ser considerado um SR eficaz, uma vez que não existe uma legislação e/ou regulamento dentro desta organização que possa orientar as modalidades da sua atribuição, razão pela qual alguns dos entrevistados afirmaram mesmo desconhecerem sobre a sua existência. Outros, por outro lado, afirmam que o sistema está completamente desatualizado, uma vez que não são feitas quaisquer alterações. A acompanhar esta problemática, alguns dos entrevistados salientaram que todas as formas de atribuição dos SR na PRM têm sido alicerçadas pela legislação em vigor na função pública moçambicana, o que, de certo modo, contribui negativamente para estes, dado que a PRM tem uma organização distinta de tais instituições, devendo receber atenção especial por parte do Estado. Importa ainda referenciar que existe a necessidade de se ter em consideração não somente a componente extrínseca (que versa concretamente a parte monetária ou do salário base, conforme referido na revisão de literatura), mas também a componente intrínseca, fundamental quando se almeja o alcance do fator satisfação por parte dos colaboradores, designadamente, questões ligadas com o reconhecimento pessoal, o próprio ambiente de trabalho, atribuição de elogios e louvores, entre outros que se mostrem adequados.

5.5.PROPOSTA DE UM MODELO DE SISTEMA DE RECOMPENSAS NA PRM

Após uma análise da literatura nesta área, de SR ao nível do panorama nacional e não só, e do estudo de caso interno na PRM, é chegado o momento de tecer algumas sugestões com vista a contribuir para o aumento do nível de eficácia dos SR da PRM. Importa-nos salientar nesta secção que, mais do que propor um modelo, apresentaremos como sugestões algumas das boas práticas de SR de instituições como as FADM no panorama nacional, e da PSP no panorama internacional, esta última considerada referência ao nível das polícias europeias.

Uma vez constatada a ausência de um documento que possa gerir diretamente os SR na PRM, cingir-nos-emos às componentes intrínsecas apresentadas nos seus estatutos e na lei, respetivamente.

Nestes diplomas estatutários da PRM, foi possível verificar a existência de alguns mecanismos de reconhecimento intrínseco, nomeadamente a promoção por habilitação com curso adequado, por antiguidade, seleção, escolha e a título excecional, bem como também atribuição do direito aos títulos honoríficos, as honras, distinções e medalhas de mérito. Cremos que a existência de todos estes mecanismos tem em vista a valorização e premiação de determinados comportamentos que se considerem dignos no exercício das funções a que os membros estejam incumbidos, mas que de certa forma não se consideram claros na sua atribuição.

Nesta índole, sugerimos uma alteração no âmbito da promoção por habilitação com curso adequado. Em vez da promoção a escala superior de todos os membros que eventualmente tenham concluído cursos de nível superior diferente das ciências policíacas, a estes, se continue a preservar como forma de prémio a atribuição de bónus especial de conclusão de nível superior. Que fossem priorizados cursos elegíveis a PRM, como por exemplo, cursos de Direito, Medicina, Psicologia, Literatura e cursos de línguas, estes considerados extremamente úteis e imprescindíveis a uma organização que preste serviço de segurança e detentora da autoridade do estado.

Ainda no âmbito das RI, sugerimos que se dê maior atenção à formação contínua dos profissionais, como forma de dotá-los de ferramentas consideradas atualizadas a cada momento em específico, acompanhar a evolução dos desafios atuais a que as organizações

policiais estão sujeitas, e assim responder aos riscos que vão emergindo. No mesmo contexto, sugerimos a realização de intercâmbios com outras polícias africanas e não só, como forma de dotar os profissionais com novos conhecimentos benéficos para os mesmos e também para a instituição.

É também sugerido, à semelhança do que acontece com várias organizações internacionais, especialmente as de natureza policial, a introdução na PRM dos subsídios por turno e por férias, pois, em nosso entender, estes tornarão esta atividade mais atrativa e satisfatória, na medida em que o profissional estará ciente em exercer a sua atividade com brio e, conseqüentemente, recompensado devidamente com atribuição de tais suplementos.

Como última sugestão para o melhoramento do SR e no âmbito das RI, apontamos o ato de atribuir maior atenção à *componente humana* na valorização de todos os profissionais, com especial atenção aos elementos na categoria de Guardas, pois, a maior parte dos resultados esperados pela organização são concretizadas por esta camada maioritária na hierarquia policial.

5.6.CONCLUSÕES FINAIS

Os RH são na atualidade um fator significativo na gestão das organizações, pois são estes que dinamizam diretamente todos os seus níveis hierárquicos. É necessária uma particular atenção e envolvimento quando se trata de gerir pessoas, na medida em que estas precisam ser orientadas não somente para a tarefa e os objetivos da organização, mas também para a realização das suas expectativas e aspirações. Deve haver, deste modo, a necessidade de ter em consideração a forma como a mesma faz a gestão do seu SR, uma matéria de extrema relevância para as organizações, não devendo por isso ser negligenciada pelos seus gestores.

Depois da concretização do nosso estudo sobre a influência do SR na satisfação dos Guardas da PRM, através da análise dos vários documentos e legislações, bem como das respostas dos nossos entrevistados, foi possível compreender que o SR da PRM não tem sofrido atualizações ao longo do tempo, tornando-a desatualizada e desajustada aos desafios atuais, que devem de certa forma ser alicerçados não só no esforço empreendido pelo profissional, mas também pelo que lhe é recompensado, tanto extrinsecamente como intrinsecamente.

A satisfação e motivação, apesar de serem conceitos que muitas vezes se confundem, estão hoje na ordem do dia na GRH de qualquer organização, daí a necessidade de se ter em consideração a forma correta de os potenciar, e uma das maneiras é aprimorar o SR, a ponto de este conseguir atrair e reter profissionais.

Incidimos particularmente o nosso estudo na análise das RI, uma vez que são estas que, de certo modo, conduzem à satisfação dos colaboradores. Sendo assim, existe a necessidade da PRM apostar no crescimento dos seus profissionais e dar maior atenção as RI, com simples gestos na valorização do potencial pessoal, com reforços positivos no dia a dia, incentivando-os para a participação em formações, cursos de aperfeiçoamento e intercâmbios com outras forças de segurança, sempre no sentido de contribuir positivamente para o sucesso dos SR na PRM, procurando também um equilíbrio com as RE.

Conscientes de que esta mudança na PRM não será automática e de fácil concretização, existe no entanto espaço para a melhoria contínua, nomeadamente no SR, embora este esteja limitado pela estratégia da organização, devendo ser sustentada pela mesma enquanto mecanismo de atracção, motivação, retenção e satisfação dos RH.

5.7.RECOMENDAÇÕES

A realização da presente investigação na área das Ciências de Gestão, particularmente nos RH, deve ser tida em consideração como uma colaboração e contributo para a melhoria desta área na GRH da PRM, incluindo a sugestão de alternativas ao SR para melhoria da satisfação dos profissionais de polícia na instituição. Deste modo, a presente dissertação constitui um primeiro passo para a atualização e melhoria de um SR, complementar ao existente, mais concretamente na sua vertente intrínseca.

5.8.LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Para finalizar, gostaríamos de assinalar limitações deste estudo. A primeira limitação deste estudo prende-se com o facto de não ter sido possível concretizar uma investigação numa amostra mais abrangente, incluindo todas as Forças e Serviços de Segurança em Moçambique, o que permitiria uma exploração mais exaustiva dos SR em vigor nestas organizações. Porém, as regras ditadas pelo Regulamento de Elaboração e Avaliação da

Dissertação, e a temporização delimitada para a realização do estudo, constituíram fatores condicionantes.

BIBLIOGRAFIA

- Alves, M. d. (2012). *Metodologia científica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Baptista, C. S., & Sousa, M. J. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Bilhim, J. A. (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. (I. S. Políticas, Ed.) Lisboa.
- Birelson, B. (1952). Content Analysis in Communication Research. Em J. Vala, *A análise de Conteúdo* (pp. 100-128). Nova Iorque: Free Press.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Branco, F. A. (2012). *A Satisfação Profissional dos Oficiais de Polícia da Escola Superior de Polícia ao ISCPSP: 1999-2001* (Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Polícias). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Polícias e Segurança Interna.
- Brázio, F. M. (2016). *Satisfação no Trabalho um estudo de caso na Administração do Porto de Viana do Castelo* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas pelo Instituto Politecnico de Viana do Castelo). Viana do Castelo: Instituto Politecnico de Viana do Castelo.
- Camara, P. B. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *HUMANATOR XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª ed.). Dom Quixote.

- Chale, D. F. (2011). *A Importância das Forças Armadas no Desenvolvimento Económico e Social de Moçambique*(Tese de Doutoramento em Relações Internacionais). Maputo-Moçambique: Universidade Politécnica.
- Chiavenato, I. (1987). *Administração de Empresas* (2ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. 6ª. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2010). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
- Cohen, A. R., & Fink, S. (2003). *Comportamento organizacional: conceitos e estudos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Costa, D. I. (2015). *A Relação entre a Motivação Laboral e os Valores dos Indivíduos: o caso da Simoldes Plásticos* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: FCSH-Lisboa.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª revista e atualizada ed.). Lisboa: RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional* (7ª ed.). Lisboa: RH, Lda.
- Drucker, P. (1994). *Gerindo para o Futuro*. Lisboa: Difusão cultural.
- Espírito Santo, P. (2015). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais*. Lisboa: Edições silabo.
- Fernandes, A., Pereira, C., Almada, C., & Zsembera, J. (2015). *Gestão de Recursos Humanos e Motivação: Glossário*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Ferreira, L. B. (2014). *O Paradigma na multidiversidade funcional do agente da PSP e a sua sustentabilidade nos dias de hoje* (Dissertação de Mestrado em Ciências policiais e Segurança interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Fontinha, R. (1980). *Novo Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*. Porto: Editorial Domingos Barreira.
- Fortim, M. (2009). *O Processo da Investigação: da conceção à realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência.

- Frias, P. R. (2013). *Gestão de Recursos Humanos: Satisfação dos Agentes face aos Comandantes (Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Ghoshal, S., & Bartleit, C. A. (1997). *The Individualized Corporation*, . Nova Iorque: Harper Business.
- Holzner, B. (1964). *Methodology: in A Dictionary of the Social Sciences*. New York: The Free Press.
- Jessen, J. (2010). Job Satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*, 1, 1-18.
- Krippendorff, K. (1980). Content Analysis, an Introduction to us Methodology. Em J. Vala, *A análise de Conteúdo* (pp. 100-128). Londres: Sage.
- Lawler, E. (1990). *Strategic Pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Lima, A., & Mesquitela, R. (1996). *Satisfação profissional dos enfermeiros do Hospital Distrital de Lamego*. Viseu: Servir.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causer of job satisfaction*. Chicago.
- Mações, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação*. Coimbra: Conjuntura Actual.
- Machado, A. R. (2003). *Homem e o Poder: os interesses e as paixões políticas (Dissertação de Doutoramento)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia Cientifica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A. (Jan./Abril. de 2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, pp. 9-18.
- Martins, S. S. (2003). *A Satisfação Profissional dos emfermeiros*. Porto: Universidade do Porto: Faculdade de Psicologia.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: : Harper & Row.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Nohria, N. G.-E. (2008). Employee motivation: A powerful new model. . *Harvard Business Review*, pp. 86(7/8), 78-84.

- Oliveira, J. (2018). *O sistema de recompensas da psp como factor de (des) motivação* (1ª ed.). Lisboa: Chiado Editora.
- Oliveira, J. A. (2016). *O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação (Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais)*. Lisboa : Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna .
- Pessoa, F. (1986). *Páginas de pensamento político*. Mem Martins: Europa-América.
- Pinto, B. M. (2017). *Gestão Internacional de Recursos Humanos na PSP: O Perfil de Competências do Oficial de Polícia Expatriado (Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais)*. Lisboa: Intituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). (GradivaIdioma, Ed.) Lisboa.
- Rito, P. (Novembro de 2006). O Sistema de Recompensas – remunerações e benefícios. Revista TOC nº 59870. pp. 44-50.
- Robbins, S. (1993). *Organizational Behavior, Englewood Cliffs*. Prentice Hall.
- Rocha Machado, A. (2006). *Organizações- Introdução a Gestão e Desenvolvimento de Pessoas*. Lisboa: ISLA.
- Rodrigues, C. (2006). *Teorias de Motivação: Teorias de processo*. Coimbra: Instituto Superior Politécnico de Coimbra.
- Rohrich, O. (2014). *Os 11 elementos da Motivação*. 2ª. Lisboa: Lidel.
- Rosa, A. I. (2012). *Sistema de Recompensas- Estudo de um Caso (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos)*. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Serras, P. M. (2014). *A influencia dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa, Portugal/Lisboa: ISCAL.
- Silva, M. M. (2008). *As Práticas de Recompensas: consequências na perceção de justiça e na satisfação dos trabalhadores (Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento*

- de Recursos Humanos*). Lisboa: Departamento de Economia do ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa.
- Sousa, Â. S. (2012). *Implicações do Plano de Voluntariado na Motivação para o Trabalho Voluntário (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos)*. Braga: Universidade do Minho.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: métodos e práticas* (10ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Sousa, M. J., Gomes, J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2012). *Gestão de Recursos Humanos. Metodos e práticas* (10ª ed.). Lisboa: Lisboa: Lidel.
- Steers, R. &. (1991). *Motivation and work behaviour*. London: McGraw-Hill.
- Steuer, R. S. (1989). *Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis: estudo junto às enfermeiras da Maternidade Escola do Município de São Paulo (Dissertação de Mestrado)*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Editora Escola.
- Timana, S. E. (2018). *A Liderança na Formação de Oficiais e Sargentos das Forças Armadas de Defesa de Moçambique: os casos da Academia Militar e da Escola de Sargentos (Tese de Doutoramento em Educação)*. Lisboa : Universidade Aberta.
- Ungaro, S. (2007). *A satisfação no trabalho e a relação com o afeto positivo,afeto negativo, sistema de recompensas e plano de benefícios (Dissertação de Mestrado)*. Porto: Faculdade de Desporto, Universidade do Porto .
- Vaz, I. F. (2008). *As Políticas Salariais: que Evolução? VI Congresso Português de Sociologia*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa .
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York:: Wiley.

APÊNDICES

Apêndices

Apêndice A:	Pedido de autorização para Realização de Entrevistas
Apêndice B:	Credencial para aplicação de entrevistas e Guião de Entrevistas
Apêndice C:	Entrevista 1
Apêndice D:	Entrevista 2
Apêndice E:	Entrevista 3
Apêndice F:	Entrevista 4
Apêndice G:	Entrevista 5
Apêndice H:	Entrevista 6
Apêndice I:	Entrevista 7
Apêndice J:	Entrevista 8
Apêndice K:	Grelhas de análise da pergunta 9
Apêndice L:	Grelhas de análise da pergunta 10
Apêndice M:	Grelhas de análise da pergunta 11
Apêndice N:	Grelhas de análise da pergunta 12
Apêndice O:	Grelhas de análise da pergunta 13
Apêndice P:	Grelhas de análise da pergunta 14

Apêndice A: Pedido de autorização para Realização de Entrevistas

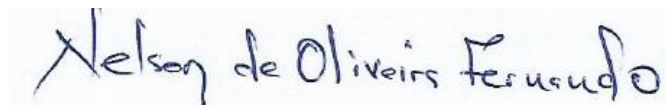
EXMO SENHOR DIRETOR DO PESSOAL E FORMAÇÃO DO COMANDO GERAL
DA PRM

M A P U T O

NELSON DE OLIVEIRA FERNANDO, membro da PRM, subinspetor, e estudante finalista do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) – Lisboa, Portugal – Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, em virtude de se encontrar na fase final do curso e necessitando para o efeito recolher dados (através da aplicação de entrevistas dirigidas) para a produção do trabalho de culminação de curso (Dissertação), vem por este meio solicitar a V. Excia a sua Credenciação no âmbito da sua pesquisa, que se propõe a realizar, subordinada ao tema: **influência do Sistema de Recompensas na Satisfação dos Guardas da Polícia da República de Moçambique (PRM)**, em que se pretende aplicar aos dirigentes da Direção de Pessoal e Formação (DPF) e Direção de Logística e Finanças (DLF) ambas do Comando Geral da PRM- Maputo e da Direção de Pessoal e Formação (DPF) e Direção de Logística e Finanças (DLF) estas do Comando Provincial da PRM- Nampula, respetivamente, pelo que;

Pede deferimento

Lisboa e ISCPSI, 03 de janeiro de 2019



Nelson de Oliveira Fernando

Apêndice B: Credencial para aplicação de entrevistas e Guião de Entrevistas



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

MINISTÉRIO DO INTERIOR
COMANDO - GERAL DA POLÍCIA

CREDENCIAL

O Comando Geral da PRM credencia o membro da PRM, **NELSON DE OLIVEIRA FERNANDO**, Subinspector da Polícia, estudante do 5º ano de Mestrado Integrado em Ciências Policiais e Segurança Interna no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) – Lisboa, para a recolha de dados, junto das Direcções de Pessoal e Formação e de Logística e Finanças aos níveis do Comando Geral da PRM e do Comando Provincial da PRM – Nampula, no intervalo de Janeiro a Março de 2019, no âmbito da elaboração do trabalho final do curso (dissertação), subordinado ao tema: **Influência do Sistema de recompensas na satisfação dos Guardas da Polícia da República de Moçambique (PRM).**

Ao estudante, impõe-se-lhe o dever de garantir a confidencialidade e o devido uso da informação, à luz da lei nº 34/2014 de 31 de Dezembro e das demais leis.

Apela-se a vossa melhor colaboração na realização da pesquisa académica.

Maputo, 01 de 01 de 2019

O COMANDANTE-GERAL
BERNARDINO RAFAEL -
(INSPECTOR-GERAL DA POLÍCIA)

Entrevista sobre o Sistema de Recompensas na PRM

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da investigação científica desenvolvida com vista à elaboração da dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, sobre o tema *Influência do sistema de recompensas na satisfação dos Guardas da Polícia da República de Moçambique*.

Pretendemos com esta perceber pelos entrevistados se, em sua opinião, **O atual sistema de recompensas da PRM conduz à satisfação dos Guardas da Polícia** e se este se constitui adequado para a concretização das suas expectativas.

Entrevista N°

Nome do entrevistado: _____

Local: _____ **Data** ____/____/____

Hora de início: ____ **Hora de fim:** ____

1. **Organização a que pertence:** _____
2. **Tempo de Serviço na organização a que pertence** _____
3. **Departamento / Serviço:** _____
4. **Cargo/Posto:** _____
5. **Função:** _____
6. **Idade:** _____
7. **Género:** _____
8. **Habilitações literárias:** _____

Guião

Pergunta 9: Qual a importância, para si, do Sistema de Recompensas numa instituição/organização e qual o seu impacto na atração, satisfação e retenção dos trabalhadores?

Pergunta 10: Atualmente (43 anos desde a sua criação) como está estruturado o Sistema de Recompensas da PRM e, na prática, como é feita a sua aplicação?

Pergunta 11: Considera que o sistema de recompensas da PRM é adequado às expectativas dos colaboradores/profissionais e que este consegue satisfazer e motivar os profissionais no desempenho das suas funções?

Pergunta 12: Qual tem sido o contributo, por exemplo, do Ministério do Interior, do Comando Geral da PRM ou dos Comandos Provinciais, na definição da política de recompensas na PRM?

Pergunta 13: O sistema de recompensas da PRM tem sido atualizado ao longo dos 43 anos da PRM, ou tem-se mantido inalterado desde a sua criação?

Pergunta 14: Na sua opinião, considera que existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PRM, tendo em conta os desafios atuais?

Apêndice C: Entrevista 1

Guião

Pergunta 9: Qual a importância, para si, do Sistema de Recompensas numa instituição/organização e qual o seu impacto na atração, satisfação e retenção dos trabalhadores?

R: O sistema de recompensa insere-se no conjunto de aspetos motivacionais dos funcionários e agentes do Estado. Assume uma importância decisiva para a atração, satisfação e retenção dos melhores e mais qualificados funcionários.

Pergunta 10: Atualmente (43 anos desde a sua criação) como está estruturado o Sistema de Recompensas da PRM e, na prática, como é feita a sua aplicação?

R: O Sistema de Recompensas da PRM ainda é incipiente uma vez que não consegue atrair, satisfazer e reter os melhores quadros. Este facto deve-se, por um lado pela deficiente regulamentação dos benefícios, incentivos, subsídios e outros abonos que deveriam recair sobre a atividade policial, por outro por causa do nível de desenvolvimento do próprio país que não permite fazer grandes investimentos ao nível dos recursos humanos da PRM.

Pergunta 11: Considera que o sistema de recompensas da PRM é adequado às expectativas dos colaboradores/profissionais e que este consegue satisfazer e motivar os profissionais no desempenho das suas funções?

R: é um sistema possível, mas pode ser melhorado, através de adoção de políticas legislativas mais arrojadas e maior alocação pelo governo, dos recursos que possam tornar a carreira policial, cada vez mais profissional e invejável.

Pergunta 12: Qual tem sido o contributo, por exemplo, do Ministério do Interior, do Comando Geral da PRM ou dos Comandos Provinciais, na definição da política de recompensas na PRM?

R: de base ao topo, o contributo é muito fraco. Os Comandos Provinciais, entendem que a questão é puramente da alçada do Comando Geral ou do MINT, o que não permite uma adequada apropriação dos sistemas de gestão dos Recursos Humanos (onde se inclui o sistema de recompensas), pelos gestores a diversos níveis, como também pelos próprios

policias, pois que não sabem que direitos lhes assistem a este respeito e que mecanismos devem usar para aceder a eles.

Pergunta 13: O sistema de recompensas da PRM tem sido atualizado ao longo dos 43 anos da PRM, ou tem-se mantido inalterado desde a sua criação?

R: tem sofrido alguma atualização, mas muito lenta. Por exemplo, desde a institucionalização na década 90 do subsídio operativo, ele se mantém inalterável ate hoje, o subsídio de risco continua nos 30% independentemente das circunstâncias do risco, entre outras realidades, ainda ninguém ousou regulamentar o subsídio por turno ou o subsídio noturno, bem como a diuturnidade.

Pergunta 14: Na sua opinião, considera que existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PRM, tendo em conta os desafios atuais?

R: julgo que sim. Os desafios atuais colocam a atividade policial, dentre aquelas com elevado risco. Daí a necessidade de optar por sistemas de recompensa que possam atrair e reter jovens bastante motivados e engajados na tarefa de manter a ordem e segurança pública. Já não se pode assumir mais a atividade policial como uma tarefa apenas cívica e patriótica, como o SMO (Serviço militar obrigatório), mas sim uma profissão que a pessoa deve sentir o incentivo de abraçar e lutar por ela.

Apêndice D: Entrevista 2

Guião

Pergunta 9: Qual a importância, para si, do Sistema de Recompensas numa instituição/organização e qual o seu impacto na atração, satisfação e retenção dos trabalhadores?

R: para mim o Sistema de Recompensas em qualquer instituição é imprescindível e de crucial importância ainda que na PRM não seja a esperada. As recompensas não são satisfatórias a ponto de atrair e reter os trabalhadores. Posso dizer que os que estão dentro da organização o fazem mais por amor à camisola e não pelo sistema em si, pois não existe motivação em meu entender que consiga reter ou atrair os trabalhadores, existe uma multiplicidade de critérios pois é descredibilizada a liderança inovadora.

Pergunta 10: Atualmente (43 anos desde a sua criação) como está estruturado o Sistema de Recompensas da PRM e, na prática, como é feita a sua aplicação?

R: penso que não existe uma legislação própria nessa matéria o que de certa forma cria um défice na sua estrutura, que se mantém inalterável desde sua criação, socorrendo-se por vezes a lei mãe dos funcionários e agentes do estado em algumas situações e talvez em mais decretos que agora desconheço. Existe fraco conhecimento de instrumentos legais nessa matéria ou quero em crer que não se existem e se existirem, então não são colocados em prática.

Pergunta 11: Considera que o sistema de recompensas da PRM é adequado às expectativas dos colaboradores/profissionais e que este consegue satisfazer e motivar os profissionais no desempenho das suas funções?

R: creio que não. Primeiro porque deveria existir sim um quadro legal sobre a matéria e só assim seríamos capazes de dizer se este consegue ou não satisfazer as expectativas dos seus colaboradores.

Pergunta 12: Qual tem sido o contributo, por exemplo, do Ministério do Interior, do Comando Geral da PRM ou dos Comandos Provinciais, na definição da política de recompensas na PRM?

R: por mais que a PRM esteja representada a nível de todas as províncias do país, todas as atividades relacionadas com a burocracia salarial ou questões relacionadas com recompensas estão todas centralizadas, não abrindo assim espaço para inovações ao nível dos comandos Provinciais. Por exemplo, nós na DPF- Nampula somos apenas meros executores, é assim que nós contribuímos, mas sempre de certa forma refém ao comando Geral, talvez pelo facto de sermos uma polícia paramilitar e que obedece a uma hierarquia de comando.

Pergunta 13: O sistema de recompensas da PRM tem sido atualizado ao longo dos 43 anos da PRM, ou tem-se mantido inalterado desde a sua criação?

R: se tem sido atualizada então não se faz sentir, pois desde que ingressei a corporação, nunca presenciei alguma alteração, sei sim que ela se socorre como já disse ao estatutos e regulamento dos funcionários e agentes do estado em algumas das situações.

Pergunta 14: Na sua opinião, considera que existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PRM, tendo em conta os desafios atuais?

R: com certeza que sim. Por exemplo os sistemas de recompensas que são usados pelos Bancos em moçambique ou até mesmo não saindo longe da nossa área, o das Forças Armadas de Moçambique, creio que estes seriam eficazes se transpostos para a PRM, claro que mereceriam de uma atualização tendo em conta a atividade policial, mais creio que seriam eficazes se olharmos para os dias de hoje em que o mercado esta mais competitivo em todos os níveis e organizações.

Apêndice E: Entrevista 3

Guião

Pergunta 9: Qual a importância, para si, do Sistema de Recompensas numa instituição/organização e qual o seu impacto na atração, satisfação e retenção dos trabalhadores?

R: o sistema de recompensas constitui-se de extrema importância para qualquer que seja a organização. É importante realçar que muitos dos membros que atualmente ingressam a PRM, para mim estes o fazem por motivos de falta de emprego e não pelo facto de a organização oferecer uma recompensa atraente. As recompensas constituem um elemento crucial na atração, satisfação e retenção dos trabalhadores e se devia dar mais atenção.

Pergunta 10: Atualmente (43 anos desde a sua criação) como está estruturado o Sistema de Recompensas da PRM e, na prática, como é feita a sua aplicação?

R: antigamente existiam alguns subsídios que de lá até aos dias de hoje nunca foram revistos, mantendo-se desatualizado se comparado com os dias de hoje. Quando ingressei na polícia, existiam alguns subsídios que serviam como alavancas para a motivação dos funcionários que fossem considerados com comportamento bom, estes eram de certa forma recompensados com elogios e prémios nos atos considerados honrosos no desempenho da atividade policial. Hoje é quase inexistente um sistema capaz, agravando pelo facto da falta de uma legislação que se possa aplicar em concreto a essa matéria.

Pergunta 11: Considera que o sistema de recompensas da PRM é adequado às expectativas dos colaboradores/profissionais e que este consegue satisfazer e motivar os profissionais no desempenho das suas funções?

R: não é adequado, pese embora que tendem a ser criados alguns mecanismos que de certa forma criem motivação aos membros, exemplo disso são as promoções a escala superior aos que com muito esforço concluem a formação superior nas diversas universidades, constituindo uma importante alavanca para motivação dos profissionais no desempenho de suas funções, mas por esforço e as custas próprias.

Pergunta 12: Qual tem sido o contributo, por exemplo, do Ministério do Interior, do Comando Geral da PRM ou dos Comandos Provinciais, na definição da política de recompensas na PRM?

R: todo o sistema da PRM é centralizado, isto é, o Ministério do interior bem como o Comando geral são o centro para a implementação de qualquer política seja ela de recompensas e não só, servindo assim as províncias, como meros coadjuvantes.

Pergunta 13: O sistema de recompensas da PRM tem sido atualizado ao longo dos 43 anos da PRM, ou tem-se mantido inalterado desde a sua criação?

R: não. desde que ingressei para as fileiras da PRM, nunca presenciei alguma revisão. Para mim até certo ponto as políticas de recompensas na altura eram de certa forma competitivas, cada membro tinha tendência em mostrar e dar o seu melhor, pois seria premiado com algum diploma ou até mesmo com um bem material pelo seu brilhante exercício laboral, o que não acontece nos dias de hoje, se sim, talvez em dias comemorativos da polícia.

Pergunta 14: Na sua opinião, considera que existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PRM, tendo em conta os desafios atuais?

R: Sim. Apesar de considerar existirem sistemas mais eficazes para a PRM, haveria sempre a necessidade de adequar os mesmos a nossa realidade por constituímos uma polícia de natureza paramilitar.

Apêndice F: Entrevista 4

Guião

Pergunta 9: Qual a importância, para si, do Sistema de Recompensas numa instituição/organização e qual o seu impacto na atração, satisfação e retenção dos trabalhadores?

R: o sistema de recompensa constitui para mim de extrema importância, uma vez que é através deste que as pessoas têm sempre como ponto de partida quando querem ingressar ou se manter dentro de uma organização. Este pode sim criar motivação e satisfação no seio dos trabalhadores, desde que a organização crie mecanismos positivos para que possa conseguir os atrair para dentro da mesma bem como reter trabalhadores que já fazem parte dela.

Pergunta 10: Atualmente (43 anos desde a sua criação) como está estruturado o Sistema de Recompensas da PRM e, na prática, como é feita a sua aplicação?

R: que eu saiba não existe em concreto um diploma que rege o sistema de recompensas na PRM, se existe nunca tive conhecimento da existência do mesmo. Este encontra-se alicerçado no que vem preconizado no estatuto dos funcionários e agentes do estado. Quando ingressei na polícia, existia um subsídio operativo que era atribuído aos policias, mas até então este se mantém inalterável desde então, tornando-se assim hoje completamente desatualizado e não satisfaz os anseios atuais dos membros.

Pergunta 11: Considera que o sistema de recompensas da PRM é adequado às expectativas dos colaboradores/profissionais e que este consegue satisfazer e motivar os profissionais no desempenho das suas funções?

R: Não é adequado. Justifico a minha resposta me referindo por exemplo, é de notar hoje a tendência massiva de os profissionais apostarem em frequências de cursos superiores em diversas universidades no sentido de puderem ascender a carreira superior, uma vez que os nossos estatutos abrem espaço para a promoção por nível académico e dessa forma satisfazem as suas expectativas de crescimento profissional por meio de esforço individualizado.

Pergunta 12: Qual tem sido o contributo, por exemplo, do Ministério do Interior, do Comando Geral da PRM ou dos Comandos Provinciais, na definição da política de recompensas na PRM?

R: não existe uma política clara no que diz respeito ao papel de cada um dos órgãos, pois todo o processo inerente as recompensas, por exemplo, o salário da polícia ao nível de todos os comandos províncias é ainda pago centralmente. Talvez possa dizer que o nosso contributo seja mesmo de coadjuvação no controlo da efetividade local e posterior envio ao órgão central (Finanças do Comando Geral). Para que o funcionário receba seu salário e todos outros suplementos que eventualmente tenha direito é necessário que ao nível local envie um mapa de efetividade e só assim o respetivo salário mensal será pago ao profissional.

Pergunta 13: O sistema de recompensas da PRM tem sido atualizado ao longo dos 43 anos da PRM, ou tem-se mantido inalterado desde a sua criação?

R: não. Desde que entrei para a polícia o mesmo nunca foi revisto, razão pela qual torna-se claro que se encontra desajustado tendo em conta ao contexto atual.

Pergunta 14: Na sua opinião, considera que existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PRM, tendo em conta os desafios atuais?

R: desconheço políticas de recompensas existentes noutras organizações, mas mesmo assim quero crer que existam sistemas melhores e eficazes e que se podem readaptar a nossa organização policial. Uma outra política de recompensas pode sim contribuir para renovação da nossa imagem e de certa forma ser ajustado ao contexto dos desafios atuais.

Apêndice G: Entrevista 5

Guião

Pergunta 9: Qual a importância, para si, do Sistema de Recompensas numa instituição/organização e qual o seu impacto na atração, satisfação e retenção dos trabalhadores?

R: para mim o sistema de recompensas constitui um dos fatores motivacionais dos trabalhadores bastante relevante em qualquer que seja a organização. As recompensas para mim criam competitividade entre os colaboradores o que de certa forma aumentará o dinamismo na tarefa a ser executada, desempenhando assim um papel extremamente fundamental para atração, satisfação bem como na retenção dos trabalhadores.

Pergunta 10: Atualmente (43 anos desde a sua criação) como está estruturado o Sistema de Recompensas da PRM e, na prática, como é feita a sua aplicação?

R: penso que não existe uma estrutura central de sistema de recompensas na PRM, o que acontece por exemplo nós registamos nos processos individuais todos os feitos dos nossos profissionais em assentos biográficos e por exemplo em dias comemorativos como o dia da polícia, podem ser premiados ou louvados em parada ou até mesmo lhe atribuindo um diploma, pese embora não acontecendo constantemente, talvez se devia criar uma regulamentação para que se tornasse claro, pois isso tem sido por iniciativa apenas local não de âmbito central.

Pergunta 11: Considera que o sistema de recompensas da PRM é adequado às expectativas dos colaboradores/profissionais e que este consegue satisfazer e motivar os profissionais no desempenho das suas funções?

R: não é adequada as expectativas dos membros. Pela manifestação da vontade por mais que a recompensa seja adequada e dada a conjuntura em que o próprio país atravessa podemos dizer que de certo modo pode motivar ou satisfazer este e aquele profissional no desempenho das funções, afinal cada um tem as suas necessidades e aspirações, posso não estar satisfeito, mas quem sabe outro membro com as mesmas condições que as minhas se sinta satisfeito e motivado, isso é relativo.

Pergunta 12: Qual tem sido o contributo, por exemplo, do Ministério do Interior, do Comando Geral da PRM ou dos Comandos Provinciais, na definição da política de recompensas na PRM?

R: como gestor de pessoal, posso dizer que ao nível do comando provincial por exemplo, podem ser criadas subcomissões encabeçadas pela direção de pessoal e formação local para a atribuição de diplomas de honras por bom comportamento ou assiduidade a certos membros, mas isso por iniciativa local, pois ainda obedecemos em tudo uma ordem central, desde as mais simples políticas até as mais complexas, obedecemos sempre a hierarquia e ordem de comando central (Comando Geral da PRM).

Pergunta 13: O sistema de recompensas da PRM tem sido atualizado ao longo dos 43 anos da PRM, ou tem-se mantido inalterado desde a sua criação?

R: se tem sofrido atualização, então posso dizer que a mesma é bastante fraca, pois em meu entender não tem correspondido as exigências atuais o que de certo modo faz com que esta esteja alicerçada e socorrida pelos diversos diplomas gerais da função pública, caso do estatuto e regulamento dos funcionários e agentes do estado.

Pergunta 14: Na sua opinião, considera que existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PRM, tendo em conta os desafios atuais?

R: sim. Precisáramos apenas de definir critérios em função da natureza do nosso trabalho policial, adequar os sistemas das organizações que consideramos firmes no que tocante as recompensas e transportar para a realidade operativa e natureza paramilitar que se configura a PRM.

Apêndice H: Entrevista 6

Guião

Pergunta 9: Qual a importância, para si, do Sistema de Recompensas numa instituição/organização e qual o seu impacto na atração, satisfação e retenção dos trabalhadores?

R: A importância do sistema de recompensas numa organização ou instituição é zelar pelo capital humano contribuindo para a sua satisfação e motivação quer seja por meio de incentivos ou benefícios consoante o desempenho de cada funcionário; eficiência e produtividade no seu mercado de trabalho visando incentivar as contribuições das pessoas aos objetivos e lucratividade; é o aspeto básico do desempenho de uma administração.

Quanto ao seu impacto temos o efeito da recompensa na satisfação do trabalho e retenção de talentos; benefícios que estabeleceram metas e recompensas; ajuda na implantação de estratégias que possam favorecer a atração e retenção de talentos que sejam mais adequados ao trabalho para perceber como esta a satisfação.

Pergunta 10: Atualmente (43 anos desde a sua criação) como está estruturado o Sistema de Recompensas da PRM e, na prática, como é feita a sua aplicação?

R: o sistema de recompensas da PRM esta estruturado de acordo com as categorias e funções desempenhadas por cada membro pertencente a organização com base na sua recompensa salarial. Quanto a sua aplicação é feita de varias modalidades: por antiguidade dentro da organização, por mérito no exercício das suas funções, por nível académico e por funções de chefia e de confiança a vários níveis.

Pergunta 11: Considera que o sistema de recompensas da PRM é adequado às expectativas dos colaboradores/profissionais e que este consegue satisfazer e motivar os profissionais no desempenho das suas funções?

R: o sistema de recompensas da PRM podemos considerar adequado nos dias de hoje pese embora não consiga em meu entender satisfazer e motivar os profissionais no desempenho das suas funções uma vez que no passado tudo estava parado, quando me refiro de tudo falo em concreto das promoções e distinções, pois hoje tendem a melhorar, não sendo tarefa fácil visto que nesse período nada acontecia e muitos membros ficaram lesados por conta disso.

Pergunta 12: Qual tem sido o contributo, por exemplo, do Ministério do Interior, do Comando Geral da PRM ou dos Comandos Provinciais, na definição da política de recompensas na PRM?

R: o contributo do Ministério do Interior, Comando Geral bem como dos Comandos Provinciais na definição de políticas de recompensa nos últimos anos tem sido satisfatório e coadjuvação, uma vez que já se tem notado a verificação na aplicação das leis ou normas previstas para a recompensas dos funcionários e agentes do estado embora não sendo fácil tendo em conta a conjuntura atual em que o país vivência, mas denota-se colaboração entre esses níveis hierárquicos.

Pergunta 13: O sistema de recompensas da PRM tem sido atualizado ao longo dos 43 anos da PRM, ou tem-se mantido inalterado desde a sua criação?

R: sim o sistema de recompensas da PRM em meu entender tem sido atualizado ao longo dos tempos, falo desde a entrada da nova lei da PRM em 2013, já consegue atribuir as promoções de acordo com as funções que cada um for a exercer pois no passado assim não sucedia.

Pergunta 14: Na sua opinião, considera que existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PRM, tendo em conta os desafios atuais?

R: sim para mim existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PRM, tendo em conta aos desafios atuais, a organização deve pautar por um alinhamento entre os objetivos que os colaboradores almejam com os da organização tendo em conta que a recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição e reconhecimento, daí a necessidade de buscar sistemas que possam ser mais estimulantes para os membros da PRM e assim fazer face aos desafios atuais.

Apêndice I: Entrevista 7

Guião

Pergunta 9: Qual a importância, para si, do Sistema de Recompensas numa instituição/organização e qual o seu impacto na atração, satisfação e retenção dos trabalhadores?

R: O sistema de recompensa numa organização tem como importância satisfazer e motivar por meio de incentivos aos beneficiários a fim de melhorar o seu desempenho na instituição; tem um elevado impacto na medida em que pode atrair mais colaboradores na medida em que estes satisfaçam as necessidades básicas da classe.

Pergunta 10: Atualmente (43 anos desde a sua criação) como está estruturado o Sistema de Recompensas da PRM e, na prática, como é feita a sua aplicação?

R: o sistema de recompensas da PRM esta estruturado de acordo com os documentos normativos vigentes na administração pública do estado em Moçambique. Este pode ser efetivado tendo em conta a antiguidade do membro, o mérito, a formação académica, a escolha bem como a função desempenhada.

Pergunta 11: Considera que o sistema de recompensas da PRM é adequado às expectativas dos colaboradores/profissionais e que este consegue satisfazer e motivar os profissionais no desempenho das suas funções?

R: sim. Pois num sistema de recompensas em constante mudanças diria que tende a adequar as expetativas dos colaboradores e a retenção de um maior número de profissionais denota satisfação e motivação dos mesmos no desempenho das funções a que são atribuídas.

Pergunta 12: Qual tem sido o contributo, por exemplo, do Ministério do Interior, do Comando Geral da PRM ou dos Comandos Provinciais, na definição da política de recompensas na PRM?

R: o contributo das instituições mencionadas na definição da políticas de recompensas na PRM tem sido de acessória entre ambos uma vez que tudo encontra-se centralizado e que a hierarquia abaixo apenas serve de monitoria e coadjuvação na definição de políticas de recompensas.

Pergunta 13: O sistema de recompensas da PRM tem sido atualizado ao longo dos 43 anos da PRM, ou tem-se mantido inalterado desde a sua criação?

R: sim uma vez que a própria lei da polícia sofreu alteração em 2013 pela lei 16/2013 de 12 de agosto é de notar desde então elevadas promoções a vários membros da PRM e progressões também a vários níveis.

Pergunta 14: Na sua opinião, considera que existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PRM, tendo em conta os desafios atuais?

R: na minha opinião não existem sistema de recompensas mais eficazes para a PRM, no entanto tendo em conta aos desafios atuais que o país e consequentemente a polícia atravessa e posteriores à toda necessidade de atualizar de modo a adequar-se ao contexto atual no sentido de motivar e reter colaboradores na organização.

Apêndice J: Entrevista 8

Guião

Pergunta 9: Qual a importância, para si, do Sistema de Recompensas numa instituição/organização e qual o seu impacto na atração, satisfação e retenção dos trabalhadores?

R: Parte se do princípio que, todo aquele que se filia a uma organização, no fundo deseja alguma remuneração (monetária, consideração, estímulo etc.), no entanto, a meu ver, o sistema de recompensas numa organização é fundamental e imprescindível para que a “estabilidade” e o funcionamento da própria instituição sejam notáveis, pois, é a partir dele que se verifica a satisfação do desempenho que cada trabalhador empreende ex: quando o trabalhador é imolado/engrandecido no meio de muitos. Quanto mais aliciante maior **atração** de RH a organização terá. A **satisfação** do trabalhador nota se quando o SR é efetivo, íntegro e imparcial. Só se consegue **reter** o trabalhador com um SR justo e adequado com a função desempenhada.

Pergunta 10: Atualmente (43 anos desde a sua criação) como está estruturado o Sistema de Recompensas da PRM e, na prática, como é feita a sua aplicação?

R: esta pergunta é de carácter meramente técnico, o que requer conhecimento prático da realidade do sistema de recompensas na PRM.

Pergunta 11: Considera que o sistema de recompensas da PRM é adequado às expectativas dos colaboradores/profissionais e que este consegue satisfazer e motivar os profissionais no desempenho das suas funções?

R: Poderá existir ambivalências na resposta a esta questão, pois, a meu entender não existem políticas consistente e claras no sistema de organização compensatória a nível da PRM, exemplo claro é o processo de atribuição de categorias que não segue parâmetros claros. No entanto, a minha resposta é **não**.

Pergunta 12: Qual tem sido o contributo, por exemplo, do Ministério do Interior, do Comando Geral da PRM ou dos Comandos Provinciais, na definição da política de recompensas na PRM?

R: digamos que a base de toda máquina administrativa e operacional da PRM, supostamente esteja centralizada nas unidades mencionadas na questão, sobretudo as normas, regras, modus operandi e as próprias políticas de funcionamento, assim, entendemos que a (in)satisfação dos trabalhadores tem sido influenciado pelas decisões e práticas de todo um SR aprovado pelos mesmos setores.

Pergunta 13: O sistema de recompensas da PRM tem sido atualizado ao longo dos 43 anos da PRM, ou tem-se mantido inalterado desde a sua criação?

R: acredito que tem se atualizado ao longo dos anos.

Pergunta 14: Na sua opinião, considera que existiriam sistemas de recompensas mais eficazes para a PRM, tendo em conta os desafios atuais?

R: Claramente, há muitos outros sistemas de recompensas que seriam viáveis e quiçá pudessem mudar o atual cenário no seio da corporação.

GRELHAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Apêndice K: GRELHAS DE ANÁLISE DA PERGUNTA 9 (QUADROS 1 E 2)

Análise de Conteúdo da Pergunta 9

Quadro 1. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 9

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	...importância decisiva para atração, satisfação e retenção(...)	9.1
2	...imprescindível e de crucial importância...	9.1
	...grande impacto nas organizações...	9.2
3	...extrema importância para qualquer organização...	9.1
	...elemento crucial para as organizações...	9.2
4	..."para mim constitui de extrema importância"...	9.1
	...pode criar motivação as organizações... "desde que se criem mecanismos positivos"...	9.2
5	..."bastante relevante" em qualquer organização...	9.1
	...fundamental nas organizações ...	9.2
6	... importante na contribuição para satisfação e motivação...	9.1
	...ajuda na implantação de estratégias que favorecem na motivação atração e retenção dos colaboradores nas organizações...	9.2
7	... importante para satisfazer e motivar os trabalhadores...	9.1
	...pode motivar e atrair colaboradores a organização... " desde que estes"(...)	9.2
8	..."fundamental e imprescindível"	9.1

Quadro 2. Análise de conteúdo final da pergunta 9 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de enumeração	Resultados %
		Questão 1	1	2	3	4	5	6	7	8		
SISTEMA DE RECOMPENSAS	Importância	9.1SR é fundamental	x	x	x	x	x	x	x	x	8	100%
	Impacto	9.2 Grande impacto para as organizações		x	x	x	x	x	x		6	75%
		Não responde	x							x	2	25%

Apêndice L: GRELHAS DE ANÁLISE DA PERGUNTA 10 (QUADROS 3 E 4)

Análise de Conteúdo da Pergunta 10

Quadro 3. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 10

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	... "uma estrutura incipiente do sistema de recompensas"...	10.1
	...deficiente regulamentação dos sistema de recompensas...	10.2
2	...um défice na sua estrutura...	10.1
	... fraco conhecimento de instrumentos legais que possam ser aplicados...	10.2
3	...não existe uma estrutura para a PRM nessa matéria...	10.1
	... "falta de legislação que se possa aplicar" (...)	10.3
4	... que eu saiba não existe um diploma nessa matéria...	10.1
	...deficiente regulamentação dos sistema de recompensas ao longo tempo...	10.2
5	... não existe uma estrutura central dos sistema de Recompensas...	10.1
	... falta de regulamentação nessa matéria	10.3
6	... de acordo com as categorias e funções	10.4
	...feita de varias modalidades...	10.5
7	... de acordo com os sistemas normativos da administração pública...	10.4
	...feita de varias modalidades...	10.5
8	...não responde	
	...Desconhece	10.6

Quadro 4. Análise de conteúdo final da pergunta 10 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de enumeração	Resultados %
		Questão 2	1	2	3	4	5	6	7	8		
Estruturação do Sistema de Recompensas	Estrutura	10.1 Estrutura inexistente	x	x	x	x	x				5	62.5%
		10.4 Com categorias						x	x		2	25%
		Não respondeu								x	1	12.5%
	Aplicação legal	10.2 Deficiente regulamentação	x	x		x					3	37.5%
		10.3 Falta de legislação			x		x				2	25%
		10.5 Várias modalidades						x	x		2	25%
		10.6 Desconhece								x	1	12.5%

Apêndice M: GRELHAS DE ANÁLISE DA PERGUNTA 11 (QUADROS 5 E 6)

Análise de Conteúdo da Pergunta 11

Quadro 5. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 11

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	... é um sistema possível, mas pode ser melhorado...	11.1
2	... " creio que não"... primeiro porque deveria existir...	11.2
3	..." não é adequado pese embora tendem a ser criados"...	11.2
4	..." não é adequado"(...), ...tendência massiva (...) de apostarem...	11.2
5	...não é adequado as expetativas dos membros...	11.2
6	... é adequado... pese embora não satisfazer...	11.3
7	..." Sim"... tende a adequar-se as expetativas dos colaboradores	11.3
8	(...)No entanto a minha resposta é "não".	11.2

Quadro 6. Análise de conteúdo final da pergunta 11 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de enumeração	Resultados %
		Questão 3	1	2	3	4	5	6	7	8		
Adequação do Sistema de Recompensas e Satisfação dos profissionais	Adequado	11.1 Sistema possível	x								1	12.5%
		11.2 Não adequado		x	x	x	x			x	5	62.5%
		11.3 Adequado						x	x		2	25%

Apêndice N: GRELHAS DE ANÁLISE DA PERGUNTA 12 (QUADROS 7 E 8)

Análise de Conteúdo da Pergunta 12

Quadro 7. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 12

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	... a alçada e do comando Geral ou do MINT...	12.1
2	... a alçada é sempre do Comando Geral...	12.1
3	"todo sistema é centralizado, isto é, o C. Geral e o MINT são o centro"...	12.1
4	"obedecemos sempre a hierarquia e ordem do Comando Geral"...	12.1
5	...colaboração e coadjuvação... tudo encontra-se centralizado...	12.2
6	...colaboração e coadjuvação... tudo encontra-se centralizado...	12.2
7	... a hierarquia abaixo serve de coadjuvação... sistema centralizado	12.2
8	... "toda máquina esteja centralizada"...	12.1

Quadro 8. Análise de conteúdo final da pergunta 12 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de enumeração	Resultados %
		Questão 4	1	2	3	4	5	6	7	8		
Contributo na definição da política de Recompensas	Contribuição cada Órgão	12.1 Ao nível C.Geral	x	x	x	x				x	5	62.5%
		12.2 Colaboração e coadjuvação					x	x	x		3	37.5%

Apêndice O: GRELHAS DE ANÁLISE DA PERGUNTA 13 (QUADROS 9 E 10)

Análise de Conteúdo da Pergunta 13

Quadro 9. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 13

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	... tem sofrido alguma atualização, mas muito lenta.	13.1
2	... "nunca presenciei alguma alteração"	13.2
3	... não... nunca presenciei alguma alteração...	13.2
4	... não... desde que entrei para a polícia nunca foi revisto	13.2
5	"se tem sofrido então é bastante fraca"..	13.1
6	... "em meu entender tem sido atualizado"	13.1
7	"sim" ...uma vez que a própria lei da PRM sofreu alteração...	13.1
8	"acredito que sim, tem sido atualidade"	13.1

Quadro 10. Análise de conteúdo final da pergunta 13 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de enumeração	Resultados %
		Questão 5	1	2	3	4	5	6	7	8		
Atualização do Sistema de Recompensas	Atualizado	13.1 Tem sofrido alguma atualização	x				x	x	x	x	5	62.5%
	Não atualizado	13.2 Nunca atualizado		x	x	x					3	37.5%

Apêndice P: GRELHAS DE ANÁLISE DA PERGUNTA 14 (QUADROS 11 E 12)

Análise de Conteúdo da Pergunta 14

Quadro 11. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 14

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	... julgo que sim...(...) os desafios colocam a atividade policial ...	14.1
2	"com certeza que sim"...	14.1
3	"sim"... mas sempre adequando os mesmos a nossa realidade policial...	14.2
4	"existem sim" mas se devem adaptar a nossa realidade"	14.2
5	..."sim" apenas definir em função da nosso trabalho policial...	14.2
6	"Sim"...existiriam sistemas recompensas mais eficazes...	14.1
7	"na minha opinião não..." mas a toda necessidade de atualizar...	14.3
8	..."Claramente", há muitos outros sistemas que seriam viáveis e quiçá....	14.1

Quadro 12. Análise de conteúdo final da pergunta 14 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de enumeração	Resultados %
		Questão 6	1	2	3	4	5	6	7	8		
Sistema de Recompensas Eficazes	Eficácia e Inexistência	14.1 Sim	x	x				x		x	4	50%
		14.2 Sim, mas adequa-lo a realidade policial				x	x	x			3	37.5%
		14.3 Não existem							x		1	12.5%